

**Anselm Grün**

In: Menschen führen, Leben wecken, S. 13f, 112-120.

### **Menschen führen, Leben wecken**

Wer führen will, muss sich selbst führen können. Er soll mit seinen eigenen Gedanken und Gefühlen, mit seinen Bedürfnissen und Leidenschaften zurechtkommen..., denn sonst wird er seine Führungsaufgabe ständig mit seinen nicht eingestandenen Bedürfnissen vermengen. Und seine unterdrückten Leidenschaften werden seine Emotionen bestimmen und ihn an einer klaren Führung hindern. Wenn eine Führungspersönlichkeit zwar die Instrumente der Organisation und Kontrolle beherrscht, aber persönlich unausgeglichen und unbeherrscht ist, ... wird sie das Unternehmen mit ihrer Unreife infizieren und die Motivation der Mitarbeiter bremsen. Die nicht bewusst gemachten Bedürfnisse und Emotionen werden auf die Mitarbeiter projiziert. Was nicht bewusst angeschaut wird, wirkt als Schatten destruktiv auf die Umgebung

Die Unterscheidungsgabe ist die Voraussetzung einer klugen und besonnenen Führung.... (Nur) wer unterscheiden kann, der kann auch entscheiden. Er trifft seine Entscheidungen nicht nach irgendwelchen Methoden, sondern aufgrund seiner Unterscheidungsgabe, aufgrund seines inneren Gespürs für das Richtige. Die besten Entscheidungen werden nicht getroffen, indem man alle Informationen verarbeitet und unzählige Argumente nach allen Seiten hin bedenkt, sondern indem ein Verantwortlicher seiner Intuition traut. Wer seiner Intuition folgt, weiß, was stimmt. Er kann nicht genau begründen, warum diese Entscheidung richtig ist. Er hat sie aus „dem Bauch heraus“ getroffen, nicht vom Kopf aus. Er hat ein inneres Gespür für das, was stimmt.

Wir sollen in uns unterscheiden, was stark und was schwach ist, und wir sollen uns mit beiden Seiten aussöhnen. Wenn wir dagegen in uns nur die starken Seiten sehen, spalten wir die schwachen ab. Was wir in uns abgespalten haben, projizieren wir auf die anderen. Und damit schaffen wir um uns herum Spaltung. Ich kenne Abteilungsleiter, die überall, wohin sie kommen, in kurzer Zeit ihre Abteilung spalten. Weil sie selbst gespalten sind, können sie nur Spaltung bewirken. Manche meinen, das sei Führung.... aber es ist das Gegenteil. Führen heißt, allen gerecht zu werden, allen Freude am Miteinander und an der Arbeit zu vermitteln, allen das Gefühl zu geben, dass sie wertvoll sind und gebraucht werden.

Wer Verantwortung für andere übernimmt, muss auch verantwortlich mit seinen eigenen Kräften umgehen. Wer sich ständig überfordert, wird auch der Gemeinschaft nicht gerecht. Denn er wird dann unbewusst mehr von ihr verlangen, als sie zu leisten imstande ist... Ich erlebe immer wieder Chefs, die sehr viel arbeiten, ohne Rücksicht auf ihre Gesundheit zu nehmen. Aber sie sind zugleich sehr empfindlich gegenüber Kritik.... Man merkt, dass sie nicht aus innerer Freude heraus soviel arbeiten, sondern um sich hinter ihrer Arbeit zu verstecken und sich unangreifbar zu machen. Ein Chef, den man nicht kritisieren darf, ist kein ist kein Vorgesetzter. Er geht nicht voran, sondern versteckt sich nur hinter der Mauer seiner Arbeit und seiner Empfindlichkeit... Viel zu arbeiten ist nicht immer eine Tugend. Es kann auch Ausdruck einer Sucht sein. Arbeitssüchtige Menschen müssen viel verdrängen. Ihre Sehnsucht nach Liebe und Leben wird in den Schatten verbannt. Ihre Menschlichkeit wird abgespalten... Je einseitiger jemand für seine Firma arbeitet, desto gefährlicher wird seine verdrängte Schattenseite. Er merkt gar nicht, wie sich hinter seiner vermeintlichen Tugend sehr viel zerstörerische Aggression verbirgt... Oft genug wird sie sich auch in die Arbeit hineinmischen, so dass er mit seiner Arbeit nicht mehr aufbaut, sondern zerstört.  
(Ende Zitat Anselm Grün)