

DIE GEIST-REICHEN

MANAGEMENT Fürsten und Könige schätzten den Rat der Jesuiten. Heute lernen Manager von dem fast 500 Jahre alten Orden Selbstreflexion, gute Führung – und beinharten Pragmatismus.

Dick wie ein Schwung Zuckerwatte liegt Schnee auf den Zwiebeltürmen und wuchtigen Gebäuden von Kloster Seon, eisige Zapfen hängen an den Zweigen, die Wintersonne strahlt über dem See. Wahrhaftig, einen schöneren Tag hätte sich Wolfgang Stadler nicht aussuchen können zum Sterben.

Neben Stadler, an der Wasserlinie oder schlendernd im Klostergarten, ein gutes Dutzend weiterer BMW-Manager. Alle Bereichsleiter, eine Ebene unter dem Vorstand, und an diesem schimmernden Winternachmittag für die nächste Stunde beschäftigt mit der Frage, die ihnen ein Pater aufgetragen hat: Stellt euch den Tag eures Todes vor. Blickt zurück. Was war wirklich wichtig?

„Da denkt man dann eher weniger an erreichte Quartalsziele, sondern ob man in Summe ein gelungenes Leben gelebt hat“, sagt Stadler (55), damals, im Dezember vergangenen Jahres, Leiter des größten BMW-Werks in Dingolfing und demnächst, ab 1. Dezember, Produktionsvorstand bei Jaguar Land Rover. Der Automanager spricht mit gemütlicher bayerischer Färbung, er trägt gern leichten Bart und ist als Maschinenbauer mit einer originellen Idee zur Effizienzsteigerung von Fertigungsprozessen grundsätzlich leichter zu begeistern als mit langatmigen philosophischen Traktaten.

Doch diese stark abgemilderte Form der Nahtoderfahrung hat ihn am stärksten beeindruckt in einem Seminar, das ihm wiederum als das beste Managementtraining seiner 30 Jahre bei BMW

gilt und das für den Münchener Autobauer als Experiment mit ungewissem Ausgang startete: Konzipiert und geleitet wird der Kurs „Leadership und Persönlichkeit“ von Michael Bordt SJ, Pater, Philosophieprofessor, Vorstand des Instituts für Philosophie und Leadership – und Jesuit. Das Ordenskürzel „SJ“ steht für „Societas Jesu“.

Knapp 400 Jesuiten gibt es in Deutschland, von denen jeder Zweite 70 Jahre oder älter ist, sie leben zusammen in „Kommunitäten“, nicht in Klöstern wie andere Orden; wer, wie Bordt, einen Beruf ausübt, gibt sein Gehalt an den Orden ab, zum Zweck der Bildung, Missionierung und Sorge für die Armen. Doch es finden sich immer weniger Jesuiten – Armut, Keuschheit und Gehorsam ein Leben lang sind nicht für jeden attraktiv. Weil der Orden neue Einnahmen sucht, erfand Bordt, auch als Finanzspritze für seine von Jesuiten betriebene Hochschule für Philosophie in München, die Managementtrainings: „Die Grundidee war, Führungskräfte krisenfester zu machen.“

Schnell merkte Bordt, dass er einen Nerv getroffen hatte – und das nicht nur, weil die Gedankenwelt des Ordens durch Franziskus, den ersten Jesuiten auf dem Papststuhl, auf neues Interesse gestoßen ist. Neben BMW schätzen unter anderen auch Porsche, die Stadtsparkasse München, Vorstände des Sparkassenverbands und ein großes Klinikum in der Rheinebene Bordt als Berater. Seine Hochschule bietet ein Zertifikat „Philosophie und Leadership“ an; kürzlich lud der Philosoph Nachwuchsmanager zur Sommerakademie auf „Schloss Elmau“, Thema: „Führung und Persönlichkeit“.

Nach dem Zuspruch, den der Jesuit, Psychotherapeut und Unternehmensberater Rupert Lay in den 70ern und 80ern mit seiner selbst entwickelten Manager-Ethik erntete, läuft jetzt womöglich die zweite jesuitische Welle an. „Viele klassische Trainings sind fokussiert auf die mechanistischen Aspekte von Führung“, sagt Stadler. „Die Perspektive der Jesuiten schaut auch auf das Unbewusste und die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit.“

Von der Verunsicherung, die Finanz- und Euro-Krise hinterlassen haben, hat sich der Berufsstand der Manager bis

heute nicht erholt. Die Bestsellerlisten sind voll mit Systemfragetiteln wie „Befreiung vom Überfluss“ oder „Wie viel ist genug?“, die Sehnsucht nach Orientierung und Werten ist groß. Doch was können die Ideen eines 1534 vom Freundeskreis um den charismatischen Ignatius von Loyola gegründeten religiösen Ordens einer Führungskraft heute sagen?

Die Antwort ist Schweigen und das durchaus im Wortsinn. In den drei mehrtägigen Modulen, durch die auf Initiative von BMW-Chef Norbert Reithofer alle Vorstände und rund 50 Bereichsleiter des Konzerns geschleust werden, wird viel meditiert, in sich hineingehorcht, die eigene Persönlichkeit mit sich selbst konfrontiert. Klösterliche Zellen, Handys verpönt, Zeit und Stille. Dinge sortieren, Ruhe finden, das Ich als Terra incognita. „Jeder hat beispielsweise so seine Knöpfe, die man nur drücken muss, damit er an die Decke geht“, sagt Stadler. „Allein das Bewusstsein dafür macht deutlich gelassener und souveräner.“

Die Selbstreflexion ist der Kern, um den sich alles dreht – in den Managerseminaren wie schon bei Loyola, dessen „Exerzitien“ das spirituelle Zentrum des Ordens bilden. Mit knapp 30 Jahren wurde der begeisterte Offizier in seinem militärischen Elan durch eine Kanonenkugel jäh gebremst. Auf dem Krankenlager dann griff der baskische Adlige –

versehentlich oder gemäß göttlicher Fügung – statt zu den üblichen seichten Ritterromanen nach theologischer Literatur und Heiligenerzählungen. Beeindruckt von der schwergängigen Lektüre, entwickelte er aus dieser Erfahrung die vierwöchigen „Geistlichen Übungen“. „Dabei kommen das eigene Innere, die Lebensoptionen, Wünsche und Ziele auf den Prüfstand, immer mit Bezug zu Gott und Jesus“, erklärt Stefan Kiechle, Provinzial der Jesuiten in Deutschland.

Bordt greift für seine Seminare tief in diesen jesuitischen Werkzeugkasten der Selbsterkenntnis, lässt aber die allzu religiösen Hämmer beiseite. Gerade Manager sind oft überzeugt, dass sie umso fokussierter und erfolgreicher arbeiten, je weniger sie sich mit sich selbst beschäftigen. „Das Gegenteil ist richtig“, sagt der Pater – und trifft einen Trend.

NAVIGIEREN IN GRAUSTUFEN

In den vergangenen zwei Dekaden ist das Bewusstsein über das eigene Ich in der Managementliteratur vom Rand bis ziemlich nah ans Zentrum gerückt: Sich im Klaren über sich selbst zu sein gilt mittlerweile als entscheidende Führungseigenschaft. „Manager müssen ihre Schwächen kennen, und sie müssen in der Lage sein, ihre Werte klar zu kommunizieren“, sagt Chris Lowney, ein ehemaliger Jesuit, der es bis zum Managing

Director bei J. P. Morgan brachte, dort wieder ausstieg, ein Buch über das Management der Jesuiten geschrieben hat („Best Practices from a 450-Year-Old Company That Changed the World“) und heute als Berater arbeitet.

Gerade in Krisenzeiten, so der jesuitische Ansatz, ist die Konzentration auf den Kern der eigenen Identität das einzig probate Mittel gegen allgemeine Verunsicherung. „Nur zu lavieren und zu hoffen, dass bald alles wieder normal – im Sinne von ‚gut‘ – wird, ist ein Irrweg“, sagt Harald Strötgen (67). Der Chef der Münchener Stadtparkasse hatte im Sommerurlaub ein Buch Bordts gelesen – und war so begeistert, dass er noch aus den Ferien allen 250 Führungskräften ein Exemplar schicken ließ und Bordt zu einer Klausurtagung einlud.

Der schockte die versammelten Führungskräfte erst mal mit den fünf Prioritäten, welche die jesuitische Tradition kennt: Schlaf, Körper, Meditation, Beziehungen zu anderen Menschen sowie, an letzter Stelle, Arbeit. Da muss mancher Manager kräftig schlucken.

„Im Grunde geht es darum, die eigene Perspektive zurechtzurücken, um als gefestigter Charakter souveräner unter Druck agieren zu können“, sagt Strötgen. Statt Heilsversprechen bieten die Jesuiten also beinharten Pragmatismus. Der passt in eine Zeit, von deren Rasanz und

KADERSCHMIEDEN IN GOTTES NAMEN

Viele Manager, Unternehmer und Politiker sind ehemalige Jesuitenschüler



FOTO: HEINING KAISER / PA / DPA

MICHAEL O'LEARY (Ryanair-Chef) besuchte das exklusive jesuitische Clongowes Wood College in Irland

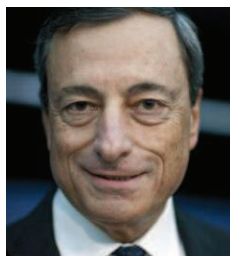


FOTO: HERMANN BREDEHORST / POLARISSTUDIOX

MARIO DRAGHI (Präsident der Europäischen Zentralbank) paukte am Istituto Massimiliano Massimo in Rom



FOTO: ALEXANDRE MARCHI / PA / DPA

CARLOS GHOSN (CEO Renault-Nissan) war Schüler an der École Notre-Dame de Jamhour im Libanon



FOTO: GETTY IMAGES

LUCA DI MONTEZEMOLO (Ferrari-Lenker) war Klassenkamerad von Draghi am Istituto Massimiliano Massimo



FOTO: PAUL ZINKEN / DDP IMAGES / DAPD

WOLFGANG GRUPP (Trigema-Besitzer) machte am Kolleg St. Blasien im Schwarzwald sein Abitur

Ungewissheit sich mancher überfordert fühlt, auch in den oberen Etagen. Glücksformeln und andere Vertröstungen auf eine angenehmere Zukunft sind da wenig hilfreich. Weshalb Bordts Bücher lieber Titel tragen wie „Die Kunst, sich selbst auszuhalten“ oder „Was in Krisen zählt“. Parole: stiff upper lip.

Ihr undogmatischer Blick hat den Jesuiten oft den Vorwurf laxer Moral und allzu großer ethischer Wendigkeit eingebracht. In einem eher harmlosen Witz beten ein Benediktiner, ein Dominikaner, ein Franziskaner und ein Jesuit in der Kirche. Plötzlich geht das Licht aus. Der Benediktiner betet unbeirrt sein Stundengebet weiter, denn er kann es auswendig. Der Dominikaner will ein Streitgespräch über Licht und Dunkel in der Bibel führen. Der Franziskaner lobt Gott, der dem Menschen auch die Dunkelheit schenkt. Und der Jesuit steht auf und wechselt die Sicherung aus.

Zum Navigieren in den Graustufen des 21. Jahrhunderts ist dieser zupackende Pragmatismus gut geeignet. „In Vorständen und Boards ist die Situation selten schwarz oder weiß. Hier ist Dialektik Voraussetzung für Erfolg“, sagt Stefan Bornheim, Jesuitenschüler und Partner der Unternehmensberatung TSBG.

Nähe zu Macht und Big Business ist den Jesuiten ohnehin historisch eigen. „Per viertem Gelübde dem Papst zu unbedingtem Gehorsam verpflichtet, sollten sie als mobile Eingreiftruppe und intellektuelle Speerspitze die Reformation mit Bildung bekämpfen und die katholische Seite in Argumentation und Glaubensfragen schulen“, sagt der Kirchenhistoriker Hubert Wolf von der Uni Münster.

Ausgestattet mit dem obligatorischen Doppelstudium, dienten die Soldaten der „Kompanie Jesu“ bevorzugt Prinzen und Fürsten als Hauslehrer und Beichtväter, wie etwa Pater Adam Contzen SJ für Herzog Maximilian I. von Bayern. Zwar sollen die Ordensleute selbst nicht nach höheren Ämtern streben, doch als Ratgeber und Einflüsterer der Mächtigen erlangten die selbst ernannten „Seelenführer“ großen Einfluss. Die Jesuitenkirche St. Michael in München etwa ist die traditionelle Grablege der bayerischen Wittelsbacher, darunter König Ludwig II.

„Ihre strenge Organisation, soldatische Disziplin, ihre Klugheit und ihr Wirken im Hintergrund der Macht erinnern in vielem an moderne Unternehmens-

beratungen“, sagt Wolf. Wissenschaftlich, elitär, effizient: Noch heute wird das Kürzel SJ von Spöttern gern als „Schlaue Jungs“ gelesen. Die jesuitische Einstellung, dass Realität (und damit feste Dogmen) immer eine Frage der Perspektive ist, dürfte dem Ansehen bei Regierenden, Entrepreneuren und Managern damals wie heute nicht abträglich gewesen sein.

Die Betonung der Bildung als weltanschauliche Waffe und Ordensauftrag führte über die Jahrhunderte zu einem dichten Netz an Lernanstalten. Aktuell unterhält der Orden weltweit mehr als 2000 Schulen und rund 200 Hochschulen mit einer beeindruckenden Schar prominenter Alumni: Martin Heidegger, Alfred Hitchcock und Stefan Raab zählen ebenso dazu wie EZB-Präsident Mario Draghi, Renault-Nissan-Chef Carlos Ghosn oder Ryanair-Überflieger Michael O’Leary (siehe Kasten links). Jeder zehnte

Abgeordnete im US-Kongress hat an einer jesuitischen Institution gelernt.

HAUSKAPELLE ALS SPÄTFOLGE

Die Schulen, etwa das Kolleg St. Blasien im Schwarzwald, gelten als Renommier-institute; von ihren Prinzipien könnten gerade Manager besonders profitieren, sagt Hanns-Jörg Schwebler (41), Wirtschaftsprüfer und Partner bei KPMG. Schwebler hat 1991 Abitur in St. Blasien gemacht, er ging sonntags regelmäßig in den Gottesdienst und hat auch die „Besinnungstage“ in einem Trappistenkloster mit saurem Wein, Schweigen und Kohlsuppe nicht ausgelassen. Selbstreflexion, ein bewusster Umgang mit den eigenen Stärken und Schwächen, Neugier, ein faires Miteinander: „Dank der jesuitischen Erziehung nehme ich meinen Beruf heute sicher anders, ganzheitlicher, wahr“, sagt Schwebler.



ORIENTIERUNGSHILFE: Harald Strötgen, Chef der Münchener Stadtparkasse, war vom Buch des Jesuitenpaters Michael Bordt so angetan, dass er es all seinen Führungskräften zuschicken ließ

FOTO: THOMAS DASHUBER FÜR MANAGER MAGAZIN

TEAMPLAYER UND FALLSTUDIEN-ARTISTEN

Die jesuitische Esade im Vergleich mit anderen Top-Business-Schools



ESADE
Barcelona/Madrid (Spanien)

Pluralistische Tradition, starkes Bekenntnis zu sozialer Verantwortung. Weniger kompetitiv, Betonung von Teamwork. Grundgehalt nach MBA (Mittelwert): 68 400 Euro.



IESE BUSINESS SCHOOL
Barcelona/Madrid (Spanien)

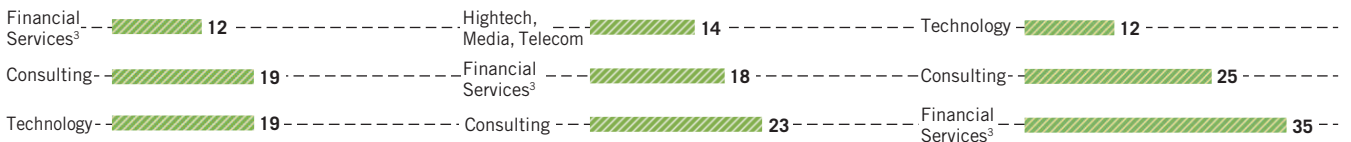
1958 vom konservativen Orden Opus Dei gegründet. Traditionell, gute Vorbereitung auf klassische Karrieren. Grundgehalt nach MBA (Mittelwert): 91 210 Euro.



HARVARD BUSINESS SCHOOL
Boston (USA)

Akademisch exzellent, Fokus auf Consulting, Finance und Case-Studies. Gilt als Goldstandard unter den MBA-Schmieden. Grundgehalt nach MBA (Mittelwert): rund 91 000 Euro¹.

DIE BELIEBTESTEN BRANCHEN DER MBA-ASOLVENTEN²



RANKINGS



¹Entsprechen 120 000 US-Dollar; ²Class of 2012; ³Investmentbanking, Private Equity, Hedgefonds etc.

Quelle: Business Schools, mm-Recherche

Grafik: manager magazin

Die Erziehung wirkt, auch wenn sie nicht bewusst übernommen wird: Wolfgang Grupp, Abi St. Blasien 1961, schlief noch mit 160 Mann im Schlafsaal, wurde mit Trillerpfeifen geweckt und ging in Dreierreihen spazieren. „Eine harte Zeit“ war die Schule, aber einen „Sozialsäusler“ habe sie nicht aus ihm gemacht, Jesuiten hin oder her.

Da wäre höchstens eine Kleinigkeit: Auf seinem weitläufigen Grundstück in Burladingen hat Grupp eine Hauskapelle bauen lassen. In St. Blasien musste er sechsmal die Woche in die Kirche und hat „nur geschimpft“. Freiwillig gingen die Schüler nur, „wenn es uns schlecht ging“, sagt der Unternehmer. „Das fand ich nicht richtig, deshalb gehe ich jeden Morgen in die Kapelle, um mich zu besinnen, zu danken und mir vor allem bewusst zu machen, dass die Bäume nicht in den Himmel wachsen.“

Die Schulen verzichten auf dogmatischen Ballast, „es gibt keinen Werte-

kanon mit Punkten von eins bis hundert“, sagt Konstantin Knecht, Vorsitzender des Alumnivereins deutscher Jesuitenschulen. Stattdessen: pragmatische Offenheit, Erziehung zum eigenen Urteil und dazu, wie Knecht formuliert, „Mensch zu sein für andere“.

DENKER UND FÜRSTENFLÜSTERER

Konzentration also auf die Werkzeuge, und das heißt: intellektuelle Exzellenz. Alois von Waldburg-Zeil, CEO der Schweizer Chemiefirma Zeochem, war von 1978 bis 1983 Schüler in St. Blasien. Er lernte Rhetorik und musste in Religion einzelne Abschnitte aus Texten von Immanuel Kant in einem Satz zusammenfassen. Heute lernen sie im Schwarzwald Chinesisch und Programmieren; gleichgeblieben ist „der Anspruch, der uns vermittelt wurde: sich den Herausforderungen in einer komplexen Welt zu stellen, in der sich Führung nicht um Macht dreht, sondern um Menschen“.

Ein Grundsatz, der nicht unbedingt nahelegt bei einem Orden, der eigentlich bekannt ist für seinen Papstgehorsam und dessen Gründer Loyola sagte: „Ich werde glauben, dass Weiß Schwarz ist, wenn die Kirche es so definiert.“ Doch schon immer gab es innerhalb der Jesuiten unterschiedlichste Strömungen, der Orden wurde zwischenzeitlich verboten, im 20. Jahrhundert brachte sein stärkerer Einsatz für Arme auch kirchenkritische Stimmen hervor. Schwert der Gegenreformation und Schulgründer, Dichter, Denker und Fürstenflüsterer – die jesuitische Welt ist so bunt wie umstritten.

Bildungshunger und intellektuelle Schärfe geraten eben leicht in Konflikt mit absoluter Gefolgschaft. Die Jesuiten sprechen vornehm von „Dialektik“; letzten Endes aber ist es exakt die Fähigkeit, die eine gute Führungskraft auszeichnet: Zu wissen, wann es sinnvoll ist, nach den Regeln zu spielen – und wann es an der Zeit ist, die Regeln neu zu erfinden.



WERTEFUNDAMENT: Von seiner Zeit am Kolleg St. Blasien profitiert KPMG-Partner Hanns-Jörg Schwebler heute als Berater

Es ist eine anspruchsvolle Disziplin, und unter den vielen jesuitischen Bildungsanstalten bemüht sich eine besonders, künftige Manager darin zu trainieren: Die Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (Esade). Die Business School, der als Zentrale ein schmuckloser Flachbau inmitten von Hochhäusern und Großbürgerwillen in Barcelona dient, wurde 1958 von Jesuiten gemeinsam mit einer Gruppe spanischer Unternehmer gegründet und zählt zu den besten MBA-Schulen des Globus.

Präsident und Vizepräsident des FC Barcelona sind unter ihren Alumni ebenso wie Luis Álvarez, CEO von British Telecom Global Services. Den „Blick für soziale Fragestellungen, für eigene Verantwortung und eigenes Urteil“ wollen sie hier schärfen, sagt Alfons Sauquet.

Der Dean trägt eine schwarze Plastikbrille von Ray-Ban, und beim Reden malt er unablässig abstrakte, mit Pfeilen verbundene Zeichen auf Papier. Die Ausbildungsidee, die seine Mitarbeiter „Social Leadership“ nennen, formuliert er eingängiger: „Wir wollen hier nicht die besten Führungskräfte ausbilden, sondern bessere Führungskräfte für die Welt.“

HELDENHAFT FÜHREN

Es könnte, muss aber nicht ein Seitenhieb sein auf die andere Top-Business-School in Barcelona, die IESE, nur wenige Gehminuten von Sauquets Büro entfernt und pikanterweise gegründet von Mitgliedern des erzkonservativen Ordens Opus Dei. Die Konkurrenz der beiden Schulen ist legendär, die Rollen klar verteilt: finanzlastige Tradition an der IESE,

mehr Industrie (vor allem Konsumgüter) und mehr Raum für geistige Experimente an der Esade.

Wer auf dem modernen, etwas außerhalb der Stadt gelegenen Campus Studenten fragt, was an der Esade sie stolz macht, den verweisen sie auf den zweiten Platz für Teamwork im Ranking der „Bloomberg Businessweek“ und auf Platz eins für Diversity in der „Economist“-Rangliste. Sie erzählen Geschichten von Esade-Absolventen, die aus dem Bewerbungsgespräch kommen und den Kandidaten, die nach ihnen dran sind, erzählen, was gefragt wird. „Unsere Zeit tendiert leider zu einer Art Rockstar-Führung“, sagt Pep Maria, einer von zwei Jesuiten in der Professorenschaft und zuständig für Corporate Social Responsibility. „Aber wenn Sie mir einen Manager zeigen, der jedes Mitglied seines Teams respektiert und offen mit ihm umgeht – dann zeige ich Ihnen ein Hochleistungsteam.“

Man kann das naiv finden. Oder es als Teil der jesuitischen Führungsidee begreifen, als „Heroic Leadership“, wie Ex-Jesuit Lowney sagt, der öfter als Redner an der Esade auftritt: „Keine Organisation, kein Team wird erfolgreich sein, wenn die Mitglieder nicht ihr Ego und ihr Talent in die Gruppe oder ein gemeinsames Ziel investieren anstatt nur in ihr eigenes Vorwärtskommen.“

Ob das Ziel religiös sei, darauf komme es nicht an, sagt Pep Maria. Er hat ein Praktikumsprogramm in armen Ländern organisiert und lädt oft zu mehrtägigen Selbsterforschungsauszeiten ein. „Führen heißt, den Weg zu zeigen. Aber wer nicht weiß, wo er selbst steht, kann anderen auch nicht sagen, wo es langgeht.“

Es ist die alte jesuitische Idee der Exerzitien. Bordt, die Lehrer in St. Blasien und auch die Esade lassen den katholischen Part großenteils fallen und nutzen die reine Methode: Charakterstärkung durch Selbstreflexion. Pragmatisch und simpel? Sicher. Aber auch extrem effizient, weil immer wieder anwendbar und doch nie vorhersehbar.

Die Folgen überraschen mitunter. Ex-BMW-Manager Stadler hat im Lauf seiner Karriere einige Wechselangebote abgelehnt. Doch irgendwann während der stillen Wintertage am See, in den Stunden der Selbsterforschung, wurde ihm klar, „dass ich eine Veränderung brauche“. Als dann Jaguar Land Rover anklopfte, war Stadler bereit. *Klaus Werle*