



## Führung als Modell

SOZIALwirtschaft fragt regelmäßig Experten der Branche, welches Buch sie in ihrer Arbeit am meisten beeinflusst hat. In dieser Ausgabe stellt die wirtschaftliche Leiterin der Abtei Burg Dinklage das älteste Führungshandbuch der westlichen Welt vor: die Benediktinischen Ordensregeln.

Mit seinem literarischen Werk »Regula Benedicti« hat Benedikt von Nursia (ca. 480–547) die Erfolgsgeschichte des ältesten sozialwirtschaftlichen Unternehmens in der westlichen Welt begründet: das benediktinische Kloster. In 72 Kapiteln komprimiert er seine Lebenserfahrungen als geschäftsführender Vorstand (»Abt«) seiner Gründung auf dem Montecassino in Norditalien.

Im Prolog entfaltet er seine Vision von einem glücklichen und erfolgreichen Leben und zeichnet zugleich das Profil jener, die er für seine Gründung gewinnen will: »Wer ist der Mensch, der das Leben liebt und gute Tage zu sehen wünscht?« (Prolog 15)

Im Zentrum seiner Unternehmensidee steht die umfassende, alle Bereiche des menschlichen Lebens einbeziehende Ausrichtung auf Gott. Die »Gottsuche« wird zum genetischen Code benediktinischen Lebens. Dieser, nüchtern ausgedrückt, Unternehmenszweck fordert den ganzen Einsatz des Menschen und wird zum entscheidenden Auswahlkriterium bei Bewerbungen. Wer in ein Kloster eintritt, verschreibt sich diesem Zweck buchstäblich mit Haut und Haaren, »denn er weiß ja: Von diesem Tag an hat er nicht einmal das Verfügungsrrecht über seinen eigenen Leib.« (58,25)

Damit sind aber auch besondere Anforderungen an Management und Leitung gestellt. In zwei Rahmenkapiteln über den Abt entwickelt der Autor Führungsgrundsätze, die sich in 1.500-jähriger Praxis bewährt haben. Zunächst definiert er die Würde des Amtes: »Er vertritt im Kloster die Stelle Christi« (2,2), beugt aber sofort etwaigen Allmachtfantasien vor: »Deshalb darf der Abt nur lehren oder bestimmen und befehlen, was der Weisung des Herrn entspricht.«

Die Deutlichkeit, mit der der Autor die Macht begrenzt, lässt ahnen, dass er mit Führungspersönlichkeiten nicht nur gute Erfahrungen gemacht hat. Umso anspruchsvoller sind die erwarteten Eigen-

schaften: Der Abt »sei selbstlos, nüchtern, barmherzig ... Er sei nicht stürmisch und nicht ängstlich, nicht maßlos und nicht engstirnig, nicht eifersüchtig und allzu argwöhnisch ...« (4,9-16). Benedikt erwartet eine reife Persönlichkeit, die mit natürlicher Autorität befehlen und zugleich selbst Modell sein kann: »In seinem Handeln zeige er, was er seine Jünger lehrt.« (2,13) Metaphern wie Vater, Lehrer, Hirt oder Arzt pointieren das Gesamtbild.

Das autoritäre Leitungsprofil wird ergänzt durch eine partizipative Beratungsstruktur. Die Mitverantwortung des einzelnen Mönches wird von Benedikt sehr ernst genommen. Jeder soll vom Abt gehört werden, ob in Beratungen oder im Konfliktfall, »weil der Herr oft einem Jünger offenbart, was das Bessere ist« (3,3). Dass Mitverantwortung nur dann erwartet werden kann, wenn die Bedürfnisse des Einzelnen erfüllt sind, war dem Gründer klar: Jeder soll bekommen, was er braucht, Begabungen sollen entfaltet, Stärken gestärkt und Schwächen ermutigt werden; Fehler sollen korrigiert, Teamgeist gefördert und jede Form von Karrierestreben auf Kosten der Gemeinschaft unterbunden werden.

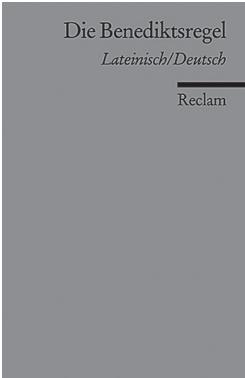
Die herausragende Schlüsselqualifikation ist der Sinn für das rechte Maß, die »discretio«. Konkret wird dies im Kapitel über den Vermögensverwalter des Klosters (»Cellarar«). Wieder zählt Benedikt zunächst die erforderlichen Eigenschaften auf und zeigt damit, dass auch der Umgang mit materiellen Dingen letztlich spirituell begründet ist. Das gipfelt in dem Satz: »Alle Geräte und den ganzen Besitz des Klosters betrachte er als heiliges Altargerät.« (31,10) In unserer Zeit, in der das Wort »heilig« fremd klingt und die Privatsphäre des Einzelnen ebenso wie die Gesamtheit der Schöpfung und ihre Ressourcen zu Konsumgüter degradiert werden, mag man fragen, inwieweit Benedikts Anspruch noch alltagstauglich ist. Sein Leitsatz ist: »denn niemand soll verwirrt und traurig werden im Haus Gottes« (31,19).

Ob Sie nun »Haus Gottes« durch »Erde« und die Zielperspektive durch den Brundtland-Bericht von 1987 ersetzen oder Ihr Unternehmen als Synonym nehmen: Eine Lektüre der *Regula Benedicti* lohnt sich auch noch nach eineinhalb Jahrtausend. ■



VON ULRIKE SOEGTROP

Sr. Ulrike Soegtrop ist Benediktinerin in der Abtei Burg Dinklage und dort seit zehn Jahren als Cellerarin tätig. Vor ihrem Eintritt war die Diplom-Theologin Bildungsreferentin im Bistum Osnabrück. Im Kloster studierte sie zusätzlich Sozialwirtschaft an der AKAD-Fachhochschule Pinneberg. Im Nomos-Verlag erschien 2003 Ihre Diplomarbeit »Nachhaltiger Wandel im Kloster«. [www.abteiburgdinklage.de](http://www.abteiburgdinklage.de)



Ulrich Faust (Hg.): Die Benediktsregel. Latein und Deutsch. Übersetzt von der Salzburger Äbtekonferenz. Philipp Reclam Verlag, Stuttgart 2009. 205 Seiten. 5,- Euro. ISBN 978-3-15-018600-8.