

# Arbeit als Vertiefung des Lebens

ALEXANDER BRINK\*

*Rezension zu Anselm Bilgri und Konrad Stadler (2003): Finde das rechte Maß – Benediktinische Ordensregeln für Arbeit und Leben heute, München und Zürich: Piper.*

„Was Anselm Bilgri vermittelt, ist hochmodern – und anderthalb Jahrtausende alt.“ So zumindest titelt die Financial Times Deutschland auf dem Rückendeckel des Buches „*Finde das rechte Maß*“, geschrieben von dem ehemaligen Mönch des Benediktinerklosters Andechs in Bayern, Anselm Bilgri, selbst von 1986 bis 2004 als Cellerar dort tätig, und seinem Co-Autor Konrad Stadler. Auf der Vorderseite der Chef persönlich: ein Zeichen von Personenkult? Oder das Signal an die Wirtschaft, dass es wieder der Mensch ist, der in das Zentrum rückt und mit ihm das Gespräch und der persönliche Kontakt (nicht das Logo oder das Produkt) (97ff.). Der neue Papst zumindest hat sich schon nach dem heiligen Benedikt benannt – ist also etwas Wahres an dem *Mythos heiliger Benedikt*?

Die Globalisierung hat gezeigt, dass Realitäten sich schnell und unvorhersehbar verändern. Da dies so ist, verwundert es um so mehr, wenn jetzt ein Buch vorgelegt wird, dass vorschlägt sich an den alten Ordensregeln des heiligen Benedikt zu orientieren. Gut, die Benediktiner mögen danach leben wollen; in ihrem klösterlichen Alltag tun sie dies ja auch, aber warum sollten sich Vorstände großer Unternehmen oder Geschäftsführer mittelständischer Einheiten daran orientieren? Wie können ethische Werte die negativen Begleiteffekte, die unser Wirtschaftssystem mit sich bringt, abschwächen? Begleiteffekte wie Orientierungs- und Sinnlosigkeit, Leistungs- und Karrieredruck oder Gewinnmaximierung, um nur einige zu nennen.

Was wie ein Reisebericht beginnt, kommt schnell zum Punkt. Bilgri sagt, die Benediktinerklöster „könnte man als Global Player bezeichnen“ – sie haben sich in ihrer 1.500-jährigen Tradition verändert, angepasst und sind trotz alledem bestimmten Werten treu geblieben (8): *stabilitas* zum Beispiel wird übersetzt mit Beständigkeit und Langfristigkeit und ist ein Wert, den wir im Rahmen von Nachhaltigkeitskonzepten wieder verwenden (10). Bilgri nennt auch den feinen Unterschied in der Rechenschaftslegung eines Klosters im Vergleich zum Unternehmen: „Es wird nicht von Vierteljahresbilanz zu Vierteljahresbilanz gehetzt“ (9). Das ist plausibel!

Anderes klingt wie aus einer fernen Welt: Änderungen vollzögen sich im Kloster zum Beispiel erst dann, wenn auch der letzte zu der Änderung bereit sei (11). In der Welt

---

\* Jun. Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Institut für Philosophie, Studiengang Philosophy & Economics, Universität Bayreuth, D-95440, Tel.: ++49-(0)921-554122, Fax: ++49-(0)921-554160, E-Mail: alexander.brink@uni-bayreuth.de, Forschungsschwerpunkte: Unternehmensethik und Beratung, Leadership in Sozialen Institutionen, Ethik und Corporate Governance, Freiwillige Selbstverpflichtungen und Ethik-Kodizes.

des Managements hört man hingegen Plädoyers für ein Speed-Management bei Veränderungsprozessen, etwa bei der Fusion zur Neuen Degussa AG, die ja gerade ihren Erfolg durch den sehr schnellen Entscheidungs- und Umsetzungsprozess hatte. Fehler dürfen gemacht werden, Unsicherheit muss aus der Belegschaft und die Konkurrenz muss abgehängt werden, so die Speed-Manager. Brauchen wir also mehr Ruhe, mehr Konservatismus, mehr Geduld, mehr Reflexion und mehr Gelassenheit (hilaritas). Klöster existieren Jahrhunderte – Unternehmen nicht. Vielleicht liegt es an der Bescheidenheit, der mediokratischen Nicht-Existenz dieser Organisationsform, der Eigentümerstruktur?

Das Kapitel „Benediktinisches Leben und Arbeiten“ (27ff.) gibt etwas Aufschluss in dieser Sache, ist interessant geschrieben und vermittelt erste Eindrücke vom Leben der Mönche. Benedikt hat seine Regel verfasst für die von ihm gegründeten Klöster Monte Cassino und Terracina. Sie hat auch heute noch für die ca. 50 benediktinischen Männerklöster und damit für ungefähr 1.500 Mönche Gültigkeit. Die Benediktinsregel – so Bilgri und Stadler – ist eine Art „Geniestreich, eine universale Verfassung für Gruppen und Organisationen“ (59). Überträgt man diesen Gedanken nunmehr auf die Ausbildung von Führungskräften, so müssen die „fachlichen und sozialen Kompetenzen einer Führungspersönlichkeit um eine spirituelle und ethische Ausbildung erweitert“ (59) werden. Man bezieht sich dabei nicht auf bekannte Philosophen wie etwa Aristoteles und Immanuel Kant, sondern rekurriert auf einen Benediktiner, der seine – er nennt es *Regel* – schon erprobt hat. Die Regel hat den Implementierungstest bereits bestanden; das macht sie unheimlich attraktiv für die Managementebene, die Handlungen reflektieren, aber auch umsetzen und operationalisieren möchte.

Das Buch ist in verständlicher Sprache geschrieben, angereichert mit Beispielen und geschichtlichen Backgroundinformationen. Es gibt einen sehr guten Einstieg in die Benediktregel und erfüllt den Auftrag diese vor einem wirtschaftlichen und managementtheoretischen Kontext zu erläutern. Dabei fokussieren die Autoren auf drei Führungsprinzipien mit je zwei Imperativen.

Leider wird das Potential der wissenschaftlichen Anschlussfähigkeit von Bilgri und Stadler nicht ausgeschöpft. Zwar schreiben die Autoren, dass moderne wissenschaftliche Erkenntnisse und Modelle Eingang in die Überlegungen finden, hier scheint allerdings eher der Wunsch der Vater des Gedankens zu sein. Zumindest lässt sich dies aus der Lektüre des Buches nicht ableiten (60). Auf der Managementseite gibt es zahlreiche interessante Anknüpfungspunkte, zum Beispiel wenn es um die Entfaltungspotentiale des Mitarbeiters geht (z. B. 136ff., 185ff.). Hier wäre interdisziplinäre Vorarbeit erwünscht gewesen. Der Manager und der interessierte Wissenschaftler werden diesbezüglich enttäuscht. Als weiterer Kritikpunkt ist anzuführen, dass die Interpretation der einzelnen angeführten Benediktregeln im klösterlichen Kontext nicht erfolgt. Die Regeln werden als Einleitung oder Verstärkung von modernen und beispielhaft unterlegten Kontexten angeführt. Die traditionelle Interpretation (Was bedeutet die Benediktregel für das Klosterleben? Wie wird sie umgesetzt?) fehlt. Schließlich – und damit sei ein dritter Aspekt erwähnt – bleiben die Autoren einen philosophischen Zusammenhang schuldig, vieles wirkt eklektisch.

Sicherlich macht es zunächst Sinn, Führungsprinzipien auf *Geborsam* (63ff.), *Discretio* (105ff.) und *Demut* (153ff.) zu konzentrieren, woraus sich dann sechs Imperative

ableiten: *Höre genau hin! – Kommuniziere! Finde das rechte Maß! – Unterscheide! Erkenne dich selbst! – Diene!* Jedoch wo sind andere wichtige Elemente guter Führung wie etwa Gerechtigkeit, Befähigung, Partizipation oder Entscheidungskompetenz? Die nachfolgenden Erläuterungen sind dann sozusagen „*entbenediktanisiert*“ und könnten somit in jedem besseren Managementberatungshandbuch stehen. Die Benediktregel macht deutlich, dass *Arbeit die Vertiefung des Lebens* ist, damit beginnt das Leben nicht erst dann, wenn die Arbeit aufhört, sondern Arbeit ist genuiner Teil des menschlichen Lebens. Was ist das Erfolgsrezept von Bilgri? „Mitarbeitern Freiräume zu eröffnen und sie zu begleiten, damit sie selbst gestalten und sich hundertprozentig mit ihrer Arbeit identifizieren können.“ (22) Im Übrigen etwas, wofür sich neuere Leadership-Konzepte ebenfalls stark machen: *der mündige und entscheidungsfreudige Mitarbeiter steht im Mittelpunkt*. So wie das Unternehmen einen Rechenschaftsbericht verfasst, so soll auch jeder Einzelne „sich bereit halten, Rechenschaft abzulegen (Regel des Benedikt: 2, 37) und zwar durch „einen permanenten Werteabgleich und eine Gewissenserforschung“ (120), ein „Selbstaudit zu den eigenen Werten“ (121). Die Benediktregel zeigt, „wie eine Organisation der persönlichen Entwicklung des Menschen dienen und wie eine Organisation aussehen kann, die den Menschen in ihr Zentrum stellt“ (195). Die Organisation ist damit nicht nur zur Senkung von Transaktionskosten da, sondern soll die freie Entfaltung des Mitarbeiter ermöglichen bzw. fördern.

Die Benediktregel ist im vorliegenden Buch gut interpretiert. Ihr Anwendungsbereich ist jedoch noch viel weittragender: Neuere Management- und Leadershipgedanken unterstreichen die Ideen, die der heilige Benedikt vor über 1.500 Jahren verfasst hat. Zu denken sei hier etwa an die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP), an Mentorenprogramme oder an Job Rotation. Hier scheint weiterer Diskurs zwischen Mönchen, Managern, Wissenschaftlern und Beratern angebracht.

Für den Wirtschaftsführer und Wissenschaftler jedoch fehlt es sowohl an Tiefgang als auch am roten Faden der Gesamtschau des heiligen Benedikts. Der Ansatz ist dennoch lohnend, das Buch zur Lektüre zu empfehlen. Es zeigt einmal mehr, dass wir die Kenntnis über die Schlüsselqualifikationen zur Führung schon lange kennen – es gilt nun, sie zu reaktivieren und die neuen Probleme mit neuen Lösungen zu bekämpfen. Das Buch ist – trotz der erwähnten leichten Mängel – für einen Einstieg zu empfehlen, nicht unter erkenntnistheoretischen Gesichtspunkten, wohl aber als *Impulsgeber für Reflexion von Führung*. Und davon können wir nicht genug bekommen!