

Notker Wolf

Es geht auch anders

Wie Benediktiner mit Macht
und Autorität umgehen

Patmos Verlag

VERLAGSGRUPPE PATMOS

PATMOS
ESCHBACH
GRÜNEWALD
THORBECKE
SCHWABEN
VER SACRUM

Die Verlagsgruppe
mit Sinn für das Leben



Für die Verlagsgruppe Patmos ist Nachhaltigkeit ein wichtiger Maßstab ihres Handelns. Wir achten daher auf den Einsatz umweltschonender Ressourcen und Materialien.

Alle Rechte vorbehalten

© 2020 Patmos Verlag

Verlagsgruppe Patmos in der Schwabenverlag AG, Ostfildern
www.patmos.de

Umschlaggestaltung: Finken & Bumiller

Umschlagfoto: © Bro. Simon Stubbs, S. Anselmo, Rom

Satz: Schwabenverlag AG, Ostfildern

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Hergestellt in Deutschland

ISBN 978-3-8436-1262-3

Inhalt

Vorwort 7

1. WIDER EINE AUTOKRATISCHE FÜHRUNG

Top-down oder bottom-up? 11

Der lästige Gehorsam 11

Flache Hierarchie 16

Chefs sind notwendig 18

Die Sehnsucht nach dem starken Mann 19

Ein föderalistisches System 21

2. DAS KLOSTER ALS GEISTLICHES UND WELTLICHES »UNTERNEHMEN«

Die innere Struktur einer benediktinischen
Gemeinschaft 23

Macht als Herausforderung zum Dienen 32

Konflikte bewältigen 36

3. RAT SUCHEN

Tu nichts ohne Rat 45

Auf die Jungen hören 53

Macht loslassen Verantwortung teilen 55

4. MACHT FESTHALTEN ODER ÜBERGEBEN?

Der Nachfolger 61

Der Fall in die Bedeutungslosigkeit 66

5. MACHT UND AUTORITÄT
IN EINEM FÖDERALEN SYSTEM
Die Macht der Machtlosigkeit 69

6. DIE BEDEUTUNG
DES INDIVIDUELLEN CHARAKTERS

Macht und Persönlichkeit	79
<i>Auf Distanz zu sich gehen</i>	80
<i>Und wie ergeht es dem Chef dabei?</i>	87
<i>Das rechte Maß</i>	90
<i>Wenn Eifersucht blockiert</i>	91
<i>Sicherheit statt Argwohn</i>	93
<i>Sich etwas sagen lassen</i>	96
<i>Macht und Autorität</i>	98
<i>Bin ich nichts mehr wert?</i>	103
<i>Die Chance zur Entlastung</i>	105
<i>Macht ist nicht umsonst gegeben</i>	108
<i>Eizienz ist nicht alles</i>	112
<i>Das liebe Geld</i>	116

Ausblick: Führen »nach Corona« 120

Anmerkungen 127

Vorwort

Führung, die Erfolg verspricht und gleichzeitig dem Menschen gerecht wird, ist ein Dauerthema. Immer neue Modelle werden vorgelegt, immer neue Bücher kommen auf den Markt. Jeder Autor meint, den Schlüssel für künftige Führung gefunden zu haben. Aufgrund der rasanten Entwicklungen in der Künstlichen Intelligenz werden in den Unternehmen große Transformationen anstehen, beflügelt durch die Erfahrungen während der Corona-Krise, da viele auf das Arbeiten im Homeoffice bzw. Schulen und Universitäten auf Online-Kurse umsteigen mussten. Doch nicht Techniken sind ausschlaggebend, sondern der Mensch ist es. Denn er muss die Antworten auf die neuen Herausforderungen geben. Dabei bleibt der Mensch derselbe, nicht nur gestern und heute, sondern über Jahrhunderte hinweg. Allerdings können sich Wertvorstellungen ändern, je nachdem, ob man den Akzent auf das Individuum oder das Unternehmen als Ganzes legt, auf die Gewinnmaximierung allein oder auch auf die Berücksichtigung der Mitarbeiter/innen und der Einbettung eines Unternehmens in eine Region.

Zentrale Faktoren der Führung sind Macht und Autorität. Wir erleben Machtpotentaten und Firmen-Patriarchen, die vorübergehend erfolgreich sein können, aber auch Führungspersonen, die mit Sachverstand alle in gleicher Weise in die Entwicklung eines Unternehmens einbinden, dadurch langfristig den Bestand des Unternehmens garantieren und damit auch die Arbeitsplätze. Jeder wird anders mit seiner Macht und Autorität umgehen.

Dieses Buch will eine Orientierung geben auf der Basis der Regel Benedikts von Nursia. Das mag auf den ersten Blick verwundern, ist sie doch im sechsten Jahrhundert geschrieben worden. Aber sie wurde nach dem Zusammenbruch des Römischen Reichs und inmitten der Wirren der Völkerwanderung zur geistigen und kulturellen Grundlage der Entwicklung des Abendlandes. Benedikt wusste um den Menschen und sein Verhalten. Benedikt war geprägt von der römischen Tradition, besonders aber von der Weisheit der Bibel, die ihm gewissermaßen in Fleisch und Blut übergegangen war. Er hat darin die Richtschnur für das Glück des Einzelnen erkannt und für das gute Zusammenleben von Menschen.¹ Auf der Grundlage der Anweisungen der Benediktsregel (im Folgenden »RB« mit Angabe von Kapitel und

Vers) werden wir den Fragen zu Macht und Autorität in der Führung nachgehen. Ich habe schon vor Jahren ein Buch über Führung veröffentlicht: »Die Kunst, Menschen zu führen«. Diesmal geht es bewusst um die Rolle von Macht und Autorität in der Führung, und ich meine, die Weisheit Benedikts kann auch heute hilfreich sein und eine feste Orientierung geben. Sie ist gar nicht so kompliziert. Wir Menschen sind es, die die Dinge kompliziert machen oder meinen, sie kompliziert machen zu müssen.

Dieses Buch will keine konkreten Handlungsanweisungen geben, sondern Menschen, die in Führungsverantwortung für andere stehen, zum Nachdenken anregen. Die Regel Benedikts kann Versagen und Missbrauch nicht verhindern, das können auch Gesetze nicht. Aber sie ist eine Handreichung für Menschen, denen die anderen Menschen wichtig sind.

*Notker Wolf OSB
Abtprimas emeritus*

1. WIDER EINE AUTOKRATISCHE FÜHRUNG

Top-down oder bottom-up?

Vorstände eines internationalen Konzerns hatten mich um einen Vortrag gebeten. Beim anschließenden Get-together sagten mir einige diskret: »Wenn Sie meinen, der autokratische Führungsstil sei vorbei, dann irren Sie. Wir haben einen neuen Chef, da geht alles wieder top-down, die hierarchischen Strukturen wurden neu gefestigt. Von wegen Mitberatung oder gar Mitsprache. Keiner wagt es, bei Vorstandssitzungen zu widersprechen. Ist es bei Ihnen im Orden nicht ähnlich? Einer schaut an, und die anderen haben zu gehorchen?«

Der lästige Gehorsam

Eine solche Einstellung gab es durchaus auch in der Geschichte der Benediktiner. Äbte waren als Fürstäbte in die politischen und wirtschaftlichen Strukturen eingebunden. Auch sonst können wir

feststellen: Wenn die Gesellschaft autokratisch denkt, dann überträgt sich das auch auf die Klöster. Denn Mönche sind bei all ihren geistlichen Idealen ebenfalls Kinder ihrer Zeit.

Überhaupt besteht der allgemeine Eindruck, Klöster seien Orte, in denen nur einer das Sagen habe und alle anderen sich aufgrund des Gehorsamsgelübdes unterordnen müssten. Der Begriff »Gehorsam« wird oft überall in derselben Bedeutung verstanden. Es wird kein Unterschied gemacht zwischen Gehorsam beim Militär, im Unternehmen, in der Familie und im Kloster. Dieses Gehorsamsverständnis von top-down mag da und dort auch heute so praktiziert werden, aber meiner Erfahrung nach nicht dient es nicht dem Wohl der Gemeinschaften.

Das hat sich in jüngerer Zeit in der Kirche bei einigen Skandalen gezeigt. Als einmal der Präfekt der Ordenskongregation in Rom, der slowenische Kardinal Franc Rodé, den Generaloberen der Orden eine neue Gemeinschaft als die zukünftige Gestalt des Ordenslebens vor Augen hielt alle gleichgeschaltet, gleicher Talar, gleiche Frisur, vor allem keine Kritik an den Vorgesetzten, sagte ich zu meinem Nachbarn in bayerischer Manier: »Du, ich glaube, wir können s derwarten.« Dieser Orden musste später neu strukturiert

werden, nachdem das skandalöse Verhalten des Gründers aufgefliegen war. Das wiederum war nur möglich gewesen, weil absoluter Gehorsam eingefordert wurde. Jede Kritik am Oberen war verboten und verpönt.

Erstaunlich bleibt nur, dass sich junge Männer in so unterwürfiger Weise unterordnen konnten. Wo bleibt das kritische Denken eines Erwachsenen?, frage ich mich immer wieder. Es ist wohl mitbedingt durch den Klerikalismus in der katholischen Kirche. Die Kleriker fühlen sich aufgrund der Ordination berechtigt, alle Jurisdiktion in ihrer Hand zu haben, während die Gläubigen zu Gehorsam angehalten sind. Kritik ist nicht erwünscht.

Überrascht war ich allerdings auch bei meinen Besuchen in Zen-Klöstern Japans. Der Schüler hat seinem Meister, dem Roshi, absolut zu gehorchen. Schließlich ist der Meister ordiniert und damit der Garant für die Weitergabe der Buddha-Lehre. Nicht zu reden von den Europäern, die indischen Gurus nachgelaufen sind, gerade in der Zeit der 68er-Bewegung. Auf dem Hintergrund des damaligen Aufbruchs in eine neue Freiheit wollte es mir absolut nicht in den Kopf, wie Bhagwan-Jünger sich in so absoluter Weise vereinnahmen lassen konnten.

Diesen blinden Gehorsam gibt es in der Regel Benedikts keineswegs. Ja, es ist immer wieder von Gehorsam die Rede, aber nicht von einem funktionalen wie im Militär oder in einem Unternehmen; es ist ein Glaubensgehorsam, der es auch dem Abt nicht leicht macht.² Es gibt nicht nur die Beziehung zwischen dem Mönch und seinem Abt, sondern darüber hinaus die Beziehung beider zu Gott, also zu einer höheren Instanz.³ »Der Abt muss wissen: Wer es auf sich nimmt, Menschen zu führen, muss sich bereithalten, Rechenschaft abzulegen« (RB 2,37). Noch deutlicher wird Benedikt im Kapitel über die Sorge um die Ausgeschlossenen: »Der Abt sei sich bewusst, was er übernommen hat: die Sorge um schwache Seelen, nicht eine Gewaltherrschaft über gesunde« (RB 27,6). An zahlreichen Stellen der Regel erinnert Benedikt mit ernsten Worten den Abt an seine Verantwortung vor Gott. Damit soll jeglicher Willkür des Oberen vorgebeugt werden. »Der Abt tre e keine ungerechte Verfügung, als könnte er seine Macht willkürlich gebrauchen« (RB 63,2). In der Demokratie soll die Kontrolle von unten kommen; im Sinne Benedikts aber kommt sie letztlich und vor allem von oben.

Ein Mönch darf sich aber nicht blind unterordnen: »Wenn einem Bruder etwas aufgetragen

wird, was ihm zu schwer oder unmöglich ist, nehme er zuerst den erteilten Befehl an, in aller Gelassenheit und im Gehorsam. Wenn er aber sieht, dass die Schwere der Last das Maß seiner Kräfte völlig übersteigt, lege er dem Oberen dar, warum er den Auftrag nicht ausführen kann« (RB 68,1 2). Einspruch ist also möglich, Widerspruch wird ernst genommen, und dann muss verhandelt werden. Zahlreiche Arbeiterinnen und Arbeiter klagen heute, dass sie bis an den Rand der Erschöpfung gefordert seien, und manchmal darüber hinaus. Sie werden krank bis zum Burnout. Der Druck von oben scheint enorm. Sie haben Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. In einem kleineren Unternehmen sollte es möglich sein, mit den jeweiligen Vorgesetzten zu reden, in größeren wäre ein Ombudsmann oder eine Ombudsfrau angebracht. Denn viele scheuen sich, ihre Probleme offen anzusprechen.

Es gibt aber auch bei den Benediktinern nicht nur den Gehorsam »nach oben«: »Das Gut des Gehorsams sollen alle nicht nur dem Abt erweisen. Die Brüder müssen ebenso einander gehorchen« (RB 71,1). Dadurch könnte aber auch Verunsicherung auftreten, wer nun was zu sagen hat, Dinge könnten durcheinandergehen. Deshalb sagt er weiter: »Ein Befehl des Abtes oder der von ihm

eingesetzten Oberen habe jedoch immer den Vorrang, und wir erlauben nicht, dass private Befehle vorgezogen werden« (RB 71,1 3). So abwegig ist diese Feststellung nicht; denn es geschieht in Klöstern immer wieder, dass jemand einen Mitbruder nicht nur bittet, sondern geradezu drängt, eine Arbeit mal rasch zu übernehmen, während der gerade mit einem anderen Auftrag beschäftigt ist.

In allen wichtigen Fragen hat der Abt sich ferner mit seinen Brüdern zu beraten – er darf also nicht eigenmächtig entscheiden; größere Gemeinschaften soll er in Zehnergruppen aufteilen und an deren Spitze Männer setzen, mit denen er seine Verantwortung ohne Angst teilen kann. Von diesen Anweisungen soll im Folgenden noch die Rede sein. Es ist erstaunlich, wie selbstverständlich alles klingen mag, und doch wird vieles heute in Büchern über Führung als Novität und Fortschritt dargeboten.

Flache Hierarchie

Um nur ein Beispiel zu geben: Immer wieder taucht das Ideal einer flachen – im Gegensatz zu einer vertikalen – Hierarchie auf. Im Grunde ist eine flache Hierarchie gar keine Hierarchie im eigentlichen Sinn, sondern die Mitarbeiter haben

eine größere Mitsprache und teilen untereinander die Verantwortung. Es gibt nicht mehr einen, sondern mehrere Chefs auf verschiedenen Ebenen. Eigeninitiative und Eigenverantwortung werden gefördert und für wichtiger gehalten. Was andernorts besser erledigt werden kann, wird an andere Organisationen ausgelagert. Man möchte der Tendenz einer Zweiteilung in »die da oben« und »die da unten« entgegenwirken.

Beim Konzept des »unbossed« von Vasant (»Vas«) Narasimhan, dem CEO von Novartis, mischt sich der Chef unter die Angestellten. Er möchte ihnen auf Augenhöhe begegnen. Es wird eine kulturelle Transformation erwartet, um die Talente und die Kreativität der Mitarbeiter freizusetzen. Sie sollen neugierig auf Neues werden, alle Fähigkeiten sollen hervorkommen. Dieses System des Teamworks und der Zusammenarbeit soll die Leistung und das Ergebnis entscheidend verbessern, weil auch die Mitarbeiter motiviert werden, wenn sie den Erfolg ihrer Anstrengungen aus der Nähe erleben. Nicht alle sind darüber glücklich und fühlen sich unter ständiger Kontrolle: Angst vor ständigem Druck baut sich auf.