

Was hat der heilige Benedikt Managern heute mitzuteilen?

Benedikt von Nursia gründete im 6. Jahrhundert den Benediktinerorden und wurde durch seine vorbildliche Lebensweise und durch die Regel, die er für seine Mönchsgemeinschaft zusammenstellte, zu einer Leitfigur. Das Geistesgut des Benediktinischen ist für das abendländische Kulturleben prägend geworden.

**BENEDIKT FÜR MANAGER** ist nicht in der Absicht geschrieben, religiöse Unterweisung zu geben. Vielmehr geht es dem Autor darum, das weltlich Verwertbare der Ordensregel zu erschließen. Das Buch regt den Leser an zum Nachdenken über seine eigene Wesenstiefe, seine Haltung dem Leben gegenüber und seinen persönlichen Lebensstil. Es bietet vielfältige Anregungen für eine wirklich glaubwürdige und überzeugende Führungskultur.

Dieses Tugendbuch für Manager ist ein zuverlässiger Ratgeber für alle Führenden, die ernsthaft an ihrer Persönlichkeit arbeiten wollen.

Der Autor geht auch auf die elementare christliche Intention der Benediktregel ein. Wie der Benediktinerorden zeigt, können christlicher Lebensstil und Führungskultur zu einem dauerhaft tragfähigen Ganzen verschmelzen.

Kirchner · Benedikt für Manager

Baldur Kirchner

# Benedikt für Manager

Die geistigen Grundlagen des Führens

**GABLER**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Kirchner, Baldur:**

Benedikt für Manager : die geistigen Grundlagen des Führens /

Baldur Kirchner. – Wiesbaden : Gabler, 1994

ISBN 978-3-322-91163-6 ISBN 978-3-322-91162-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-91162-9

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1994

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1994

Lektorat: Ulrike M. Vetter



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Schrimpf und Partner, Wiesbaden

Satz: Satzstudio RESchulz, Dreieich-Buchsschlag

ISBN 978-3-322-91163-6

*Für Werner Kling,  
den stets hilfsbereiten und freundlichen Begleiter*

*Jener, der das Licht der Sterne entzündet  
am Firmament,  
fragt sich geduldig,  
wann auch in der Welt  
das Licht zu brennen beginnt.*

*(Rabindranath Tagore, 1861–1941)*

# Inhalt

Vorwort .....	9
<b>Einleitung</b> .....	13
1. Zur metaphysischen Dimension des Menschseins .....	13
2. Der Wert des Normativen – das Normative als Lebenshilfe .....	25
3. Über Führungskultur .....	31
4. Vorbemerkung .....	43
<b>I. Kapitel</b>	
<b>Auf dem Weg zu sich selbst</b> .....	45
1. Das Hören .....	45
2. Beobachtung des eigenen Handelns .....	53
3. Glauben und Führen .....	64
<b>II. Kapitel</b>	
<b>Führender sein</b> .....	69
1. Führen als „Leiten von Seelen“ .....	69
2. Verantwortung zeigen .....	73
3. Beispiel geben .....	79
4. Die Interaktionsweise .....	82
<b>III. Kapitel</b>	
<b>Über angewandte Sittlichkeit</b> .....	87
1. Allgemeines zur Sittlichkeit .....	87
2. Das Handeln für den Nächsten .....	92

3. Der Gehorsam .....	101
4. Gelassenheit und Geduld .....	108
5. Die Schweigsamkeit .....	114

#### **IV. Kapitel**

<b>Über die Demut</b> .....	123
-----------------------------	-----

1. Die benediktinischen Stufen der Demut .....	123
2. Demut und Selbstwert .....	135
3. Demut und Bescheidenheit .....	138
4. Demut und Geduld .....	141
5. Demut und Gehorsam .....	143
6. Demut – Klugheit – Weisheit .....	144

#### **V. Kapitel**

<b>Über das Handeln</b> .....	149
-------------------------------	-----

1. Spiritualität und Handeln – Das benediktinische „Ora et labora“ .....	149
2. Handeln und Selbstvertrauen .....	156
3. Handeln und Sinn .....	162
Das Maßvolle und die Rekreation .....	172

#### **VI. Kapitel**

<b>Das Hierarchische</b> .....	181
--------------------------------	-----

1. Autorität und Autonomie .....	181
2. Über das Herrschen .....	193
3. Hierarchie und Interaktion .....	203

Schlußwort .....	207
------------------	-----

Anmerkungen .....	208
-------------------	-----

Stichwortverzeichnis .....	212
----------------------------	-----



## Vorwort

1. Seit dem Herbst 1975 halte ich mich mehrmals jährlich mit Gruppen von Führenden der Wirtschaft und Politik im Klosterhospiz der Benediktinerabtei Neresheim (Württemberg) auf. Das Kloster Neresheim hat weithin wegen seiner Kirche, dem letzten Bauwerk Balthasar Neumanns, Berühmtheit erlangt. Im übrigen kann diese Stätte des Benediktinerordens 1995 ihr neunhundertjähriges Bestehen feiern. In den zahlreichen Begegnungen meiner Seminarteilnehmer mit den Mönchen und dem klösterlichen Leben wuchs ein tiefes Interesse am geistigen Fundament des Ordensgründers Benedikt von Nursia. Viele Führende zeigten sich fasziniert von dem geordneten Leben der Mönche. In der strengen Hierarchie der monastischen Gemeinschaft sahen sie manche Parallele zu gewissen Unternehmensstrukturen. Immer wieder tauchte die Frage auf, welches Geheimnis das benediktinische Leben wohl trage, so daß diese Gemeinschaft der Mönche schließlich schon 1500 Jahre bestehe. Angeregt von diesem Wunsch meiner Seminarteilnehmer, entschloß ich mich, die Regel Benedikts in ihren wichtigen allgemeingültigen Aussagen für Führende zu betrachten. Eine Grunderfahrung sei schon jetzt formuliert:

- Im benediktinischen Leben verbinden sich Hierarchie, Persönlichkeit und Würde zu einer zeitlosen Synthese.

2. Die Regel Benedikts ist eine Erziehung zu personaler Kultur. Die „Personale Kultur“ bildet das Herzstück jeglicher Führungskultur. Will das Führen nicht in einer blutleeren Technik verenden, so wird sich das Persönlichkeitsprofil des Führenden immer neu beleben müssen. Zu diesem Neubeleben gehören aber die Reflexionen über die eigene Wesenstiefe, über die Haltung dem Leben gegenüber, über den persönlichen Lebensstil und das Sympathiefeld des Managers. Auch auf diese Aspekte menschlicher Ausstrahlung wird das Buch eingehen.

Dagegen beabsichtige ich nicht, eine religiöse Unterweisung zu publizieren. Vielmehr kommt es mir darauf an, das weltlich Verwertbare

der Ordensregel zu erschließen. Benedikt gibt das Zeitliche überdauernde Impulse, die das Menschsein schlechthin berühren. Sie zu einer außerklösterlichen Gemeinsamkeit für den Führenden der Gegenwart zu erheben liegt mir am Herzen. Das geistige Fundament der Benediktregel soll so zu einer noch heute gültigen Relevanz geführt werden, die sich ihre Chance auf vielseitige Akzeptanz bewahren kann. Für viele Menschen ist sie zu einer individuellen Lebensnorm geworden.

3. Mit der Betrachtung der Regel Benedikts wende ich mich an die sittliche Persönlichkeit des Führenden, ohne gleich in den Verdacht zu geraten, eine neue Sittenlehre verfassen zu wollen. Eher ordne ich das Gedankengut dieses Buches der Kategorie „angewandte Ethik“ zu. Denn die Botschaft Benedikts für das Heute ist es auch, eine sittliche Ordnung im inneren und äußeren Dasein zu beobachten. Das erscheint mir als gelebte Religiosität und deshalb glaubwürdiges Christsein unverändert gültig zu sein.

Ich schließe auch nicht aus, daß diese Publikation als ein „Tugendbuch für Manager“ verstanden wird. Das ist durchaus beabsichtigt. Manchmal habe ich deshalb bewußt in moralisierenden Bemerkungen formuliert. Möge sie der Leser als ein Postulat verstehen, sich der Konfrontation mit dem sittlich Möglichen in seinem Leben nicht zu entziehen.

Dennoch hieße es, die Regel Benedikts fehlzuinterpretieren, ginge dieses Buch nicht auch auf ihre elementare christliche Intention ein. Wie der Benediktinerorden zeigt, können christlicher Lebensstil und Führungskultur zu einem dauerhaft tragfähigen Ganzen verschmelzen.

4. Der Wert des Benediktinischen begründet sich auch in seiner Historizität. Papst Paul VI. bezeichnete Benedikt einmal als den „Vater des Abendlandes“. Der Mensch der Gegenwart scheint vergessen zu haben, daß es die Mönche waren, die erheblich zur Kultivierung Europas beigetragen haben. Das Benediktinische bedeutet noch immer lebendige Geschichtlichkeit, weil dieses Geistesgut für

das abendländische Kulturleben prägend geworden ist. Viele später gegründete Ordensgemeinschaften haben sich an der Regel Benedikts ausgerichtet (zum Beispiel Kartäuser, Trappisten, Zisterzienser). Bis in unsere Tage finden suchende Menschen eine Antwort auf das in ihrem Inneren Ungelöste. Vielleicht kann auch dieses Buch manche Antwort auf die Fragen geistig Suchender geben.

Während seiner Führungen durch die Klosterkirche von Neresheim preist Pater Rabanus die benediktinische Tradition, indem er sagt: „Wir Mönche rechnen nur in Jahrhunderten!“ In der Tat, vieles Geschaffene ist im Vorhof der Geschichte liegengelassen und niemals in den Altarraum allgemeiner Akzeptanz getreten. Sollte die Regel Benedikts ein Hinweis darauf sein, wie es gelingt, Geschichtliches zu Gegenwärtigem in steter Gültigkeit zu transformieren?

Um so eigenartiger mutet es daher an, daß über das Leben Benedikts nicht so viel überliefert ist.<sup>1</sup>

5. Mit diesem Buch vollende ich die im Jahre 1991 begonnene Trilogie, die sich mit der Persönlichkeit des Führenden in einem weiter gesteckten Rahmen beschäftigt. Nach „Dialektik und Ethik“ und „Rhetorik für Führende“ soll hier das Innenleben des Führenden in einer Weise angesprochen werden, wie sie glaubwürdige Führungsethik erwarten läßt.

6. Die Anregungen für dieses Buch gingen von Ulrike M. Vetter und Klaus Papenfuß aus. Beiden sei an dieser Stelle für die kreativen Impulse herzlich gedankt.

7. Als gedankliche Grundlage diene mir: „Die Benediktus-Regel“, lateinisch-deutsch, herausgegeben von P. Basilius Steidle OSB, 2. überarbeitete Auflage, Beuroner Kunstverlag, Beuron 1975.

Ettenbeuren, im August 1993

*Baldur Kirchner*