

## 1 VORBEMERKUNG

Das Seminar von Dr. Notker Wolf mit dem Ziel „in einem offenen Gesprächsrahmen Grundsätze einer menschengerechten Führung zu erarbeiten“ liegt nun bereits über ein Jahr zurück. Das zweitägige Seminar mit dem Leiter des Benediktinerordens fand vom 5. bis zum 6. Juli 2012 statt und soll im Rahmen dieses Seminarberichts nochmals Revue passiert werden. Die Teilnahmegebühr betrug 1.150 Euro zzgl. Mwst.

„Mehr ein Kaminesgespräch als ein Seminar lebten die beiden Tage von der reichen Lebenserfahrung und tiefen Durchdringung der benediktinischen Spiritualität und Lebensweise, die Abtprimas Notker Wolf authentisch und humorvoll ausstrahlte.“ formulierte ein Teilnehmer. Um dem gerecht zu werden, ist der Seminarbericht szenisch gestaltet.

## 2 DER ORT

Das Management Centrum Schloss Lautrach (MCSL) ist eine ehemalige fürstbälltliche Residenz unweit von Memmingen mit einem zentralen Garten und verschiedenen Nebengebäuden, in denen die Gäste in schlichten und stilvollen Zimmern untergebracht sind. Der Seminarraum – ein großer hoher Raum, den auf zwei Seiten hohe Fenster erleuchten – verbreitet eine angenehme, ruhige Atmosphäre.

Im Raum sitzen in einem langgezogenen U die Teilnehmer; zum Teil getrennt durch kleine Beistelltische, auf denen frisches Wasser steht.

Die Unterlagen liegen schon bereit: Weiße Ordner mit blauem Aufdruck im Corporate Design und zwei Artikeln von Abtprimas Notker zum Seminarthema.

## 3 DIE AKTEURE

Die Seminarteilnehmer kommen mehrheitlich aus dem süddeutschen Raum, doch sind teilweise auch aus Hamburg und Österreich angereist. Das Branchenspektrum reicht von Luft- und Raumfahrttechnik, über Möbelindustrie und Banken bis hin zu Lebensmittelbetrieben. Die meisten kommen aus mittelständischen Unternehmen. Viele Teilnehmer sind bereits mit verschiedenen Formen der Spiritualität im Privat- und Berufsleben vertraut, andere zieht mehr die Person des Referenten an.

Der Referent Abtprimas Dr. Notker Wolf (72) ist der oberste Repräsentant der Benediktiner weltweit. Der studierte Theologe und Naturphilosoph, der 2012 bereits zum dritten Mal in seinem Amt bestätigt wurde, ist in der Öffentlichkeit bekannt durch zahlreiche Auftritte in den Medien, mehrere Bücher sowie besonders eindrücklich durch seine musikalische Zusammenarbeit mit der Rockband „Feedback“.

Für einen Prominenten ist Notker Wolfs Stimme eher ruhig als dynamisch, eher bescheiden als charismatisch, eher leise als laut; gleichzeitig ist sie von großer Lebendigkeit, wenn er einmal die ganz besonderen Strukturen des Benediktinerordens erklärt und ein andermal mit einer Mischung von Humor und hart erarbeiteter Milde von den Schrullen seiner Mönchsbrüder erzählt. Schmal und ein wenig zerbrechlich scheint er daherzukommen, doch seine wachen Augen verraten eine große Tiefe.

Kein äußerliches Zeichen verrät, dass dieser Mann das geistliche Oberhaupt einer 25.000 Menschen, 7.000 Männer und 18.000 Frauen auf der ganzen Welt, umfassenden spirituellen Gemeinschaft ist, der „oberste“ Benediktiner. Nach einem kurzen Abriss über seine Vita und die dezentrale Struktur des Benediktinerordens und seiner Klöster beginnt Notker Wolf im Dialog mit den Teilnehmern folgenden Fragen nachzugehen:

- Was ist Spiritualität?
- Gibt es eine christliche Spiritualität?
- Welche Formen hat die christliche Spiritualität?
- Wie wird Führung im subsidiären Benediktinerorden gelebt?
- Was sind die Voraussetzungen für gelingende Führung?
- Wie bringt man Spiritualität und Führung zusammen?

#### 4 AUFTAKT

Der kommt etwas verspätet, weil ihn etwas aufgehalten hat.

Doch jetzt ist Abtprimas Notker da. Er wirkt kleiner, schmaler und irgendwie ein bisschen älter als auf den bekannten Bildern. Aber er ist da und das ganz.

Christina Kral-Voigt, die Marketingleiterin des MCSL, begrüßt die Teilnehmer gibt eine Einführung zum Schloss und zum Rahmen des Seminars, inklusive der exzellenten Küche des Seminarhotels.

Dann beginnt Notker Wolf, der Mann im schwarzen Habit der Benediktiner. Er hat nur ein Flipchart hinter sich und eine kleine schwarze Ausgabe der Benedikts-Regel bei sich. Mehr braucht es nicht.

#### 4.1 SPIRITUALITÄT

Zunächst nähert sich Notker Wolf dem diffusen Begriff der Spiritualität. Das Konzept wird heutzutage leider oft undifferenziert mit Esoterik in Verbindung gebracht. Zur Zeit seiner Prägung im Frankreich des 19. Jhd. und darüberhinaus bezeichnete es eine Offenheit für eine geistliche Wirklichkeit, eine Haltung von Achtsamkeit, Sensibilität, Tiefe im Denken und Handeln sowie die Frage nach dem Wozu. Spiritualität ist auch unbestimmte Sehnsucht des Menschen nach dem Transzendenten, die Weigerung, die Wirklichkeit auf das sinnlich erfahrbare, sprachlich vermittelbare und wissenschaftlich erfassbare zu reduzieren.

#### 4.2 CHRISTLICHE SPIRITUALITÄT

Vom Evangelium, der christlichen Botschaft und Verkündigung, her meint Spiritualität die Gewissheit: „Ich stamme von einem liebenden Gott ab.“

Christliche Spiritualität meint auch ein spirituelles Leben, eine geistliche Gestaltung des Alltages mit Gebeten, Ritualen als Verbindungen zu Gott und einem Handeln in Nächstenliebe.

Es geht um ein Leben im Bewusstsein der Erlösung von Schuld und Versagen, und der geistlichen Wirklichkeit, die sich im Vaterunser und der Goldenen Regel aus Matthäus 22, 37-39 ausdrückt: „Er [Jesus] aber sprach zu ihm: ‚Du sollst den Herrn, deinen Gott, lieben mit deinem ganzen Herzen und mit deiner ganzen Seele und mit deinem ganzen Verstand.‘ Dies ist das größte und erste Gebot. Das zweite aber ist ihm gleich: ‚Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst.‘“

Es geht um eine Haltung, die mit den Glaubenstatsachen wie Menschwerdung des Schöpfergottes, seines stellvertretendes Todes am Kreuz, seiner Auferstehung und einer vollständigen und ganzheitlichen Heilung des individuellen Menschen rechnet. Aber es geht auch um spezifisch christliche Antworten auf die großen philosophischen Fragen „Wer bin ich?“, „Woher komme ich?“ und „Wo gehe ich hin?“.

#### 4.3 FORMEN CHRISTLICHER SPIRITUALITÄT

Was macht christliche Spiritualität im Vergleich zu spirituellen Formen wie die des Buddhismus oder Taoismus aus? Notker Wolf hebt besonders das Menschenbild und den Umgang mit Fehlern und Versagen hervor. Für ihn ist christliche Spiritualität in der biblischen Antwort auf die Frage „Wer ist der Mensch?“ verankert: Der Mensch ist von Gott geschaffen als Mann und Frau nach seinem Bild. Diese Gottes-ebenbildlichkeit ist die Basis für die Würde des Menschen, die Gleichwertigkeit von Mann und Frau und die Wertschätzung für Vielfalt.

Daraus erwächst auch das Eingehen auf den Einzelnen. Bereits der heilige Benedikt ermahnte die Führenden, „Menschen zu führen und der Eigenart vieler zu dienen“ (Regula Benedicti (RB), 2, 31), doch das nicht aus Berechnung oder ethischer Pflicht, sondern aus Liebe. „Man muss die Menschen mögen“, fasst Notker Wolf zusammen.

„Jeder ist für sich selbst verantwortlich“, sagt er weiter und macht deutlich wie wichtig der eigenverantwortliche Umgang mit Misslingen, Versagen und Schuld ist. Gleichzeitig braucht es Erlösung und Befreiung von Schuld, in dem Sinn, dass Schuld von Gott vergeben werden muss. Sünden, verstanden als ethische und praktische Zielverfehlung, sind dann aber auch ein für alle Mal vergeben und zwar aus unverdienter ungeschuldeter Gnade.

#### 4.4 FÜHRUNG BEI DEN BENEDIKTINERN

Neben Menschenbild, Verantwortung und Fehlerkultur prägt die Struktur seines Ordens das Führungsverständnis des Benediktiners Notker Wolf.

Ein herkömmlicher Orden ist streng hierarchisch organisiert: Einem General an der Spitze sind die Provinziale für die einzelnen Regionen unterstellt. Ihnen wiederum untersteht der jeweilige Pater Prior der einzelnen Klöster, dem die Mönche den Gehorsam schulden. Anders der Benediktinerorden: Die von der Landwirtschaft lebenden Klöster sind dezentral und subsidiär organisiert. (Eine interessante Parallele zu den Sparkassen.)

Die Führung der Mönche liegt unabhängig bei den einzelnen Äbten der 275 Abteien weltweit. Diese schließen sich zu 20 Kongregationen zusammen, für die jeweils ein Abt Präses gewählt wird.

Diese wiederum treten zur Konföderation zusammen, die den Abtprimas wählt, in diesem Fall Notker Wolf, der von seinen Benediktinern verschmitzt sagt: „We are not an order, we are a disorder“.

#### 4.5 VORAUSSETZUNGEN GELINGENDER FÜHRUNG

Damit Führung gelingt, braucht der Führende bestimmte Charakterzüge und Tugenden sowie kluges Handeln, das übergeordneten Zielen verpflichtet ist.

Der heilige Benedikt fordert vom Abt „Bewährung im Leben und Weisheit in der Lehre“ (RB 64, 2). Daneben sind es jedoch Charaktereigenschaften, die der Führende braucht, um seiner Aufgabe gerecht zu werden: „Selbstlos, nüchtern, barmherzig“ (RB 64, 9). Wer Autorität ausüben will, dem stellt Notker Wolf die Fragen „Weshalb führe ich?“ und „Bin ich abhängig von Macht, Zeichen der Macht?“. Oder habe ich die Souveränität, mich zurückzunehmen, habe ich Abstand zur Macht und zum Rangstreben und will ich in Freiheit ohne Machtbewusstsein etwas bewirken und mich bewähren? Der Haltung „Kuschen ist der Weg nach oben“ (bayerisch: „Ober sticht Unter“) stellt Notker Wolf die Forderung Jesu an seine Jüngern entgegen: „[...] Ihr wisset, dass die weltlichen Fürsten herrschen und die Obersten haben Gewalt. So soll es nicht sein unter euch. Sondern, so jemand will unter euch gewaltig sein, der sei euer Diener“ (Matthäus 20, 25-26)

Es ist eben nicht jeder für die Führung geeignet: Bei manchen wächst bereits in der Jugend das Selbstbewusstsein „Ich bin wer“ und „Ich brauche das [Macht und Ansehen] nicht“. Für andere gilt: Wer Angst um seine Anerkennung hat, ist nicht qualifiziert für eine Führungskraft. Die braucht vielmehr die Souveränität und den Humor von Notker Wolf, der auf die Vorwürfe eines alten Mönchs so reagierte: "Dieses Kloster ist auch nicht mehr das, in das ich eingetreten bin." – "Gott sei Dank, sonst wär's a Friedhof". Ebenso wenig wie Anerkennungsbedürftige taugen diejenigen zu Führungskräften, die von Eifersucht oder Argwohn umgetrieben werden.

Welche Tugenden braucht der Führende dann stattdessen?

Vor allem die maßvolle Unterscheidung (discretio) als Mutter aller Tugenden sowohl was die Person, die Sache und den Zeitpunkt angeht, sind für eine Führungskraft von zentraler Bedeutung (RB 64,19). Auch Mut, mal etwas ganz anderes zu tun, loszulassen und nicht sich unentbehrlich zu machen, zählt hierzu. Die Demut der Erkenntnis, „ich regiere nicht allein“ verbunden mit Respekt und Achtung sowie der Bereitschaft, alle ernst zu nehmen dürfen nicht vergessen werden. Genauso ist eine „heilige Unruhe des Lebens“ des Führenden, die ihn zum Handeln treibt und die Dinge nicht einfach so belässt, wie sie sind, eine Tugend, die eine Führungskraft an den Tag legen muss.

Das konkrete (Führungs-)Handeln soll besonders dadurch bestimmt sein, im Konkreten Vertrauen aufzubauen. Zum Beispiel durch klärende Gespräche, das Ansprechen von Problemen oder durch das Zerstören der Gerüchteküche. Wesentlich ist dabei das Bemühen zusammenzubinden, gleichzeitig locker und normal zu bleiben. Dabei ist es wichtiger, statt das Chaos im Büro zu bändigen, sich Zeit für die Menschen zu nehmen.

Notker Wolf betont die Weisung Benedikts, in wichtigen Fragen die Gemeinschaft befragen und nichts ohne Rat zu tun (auch in der Ehe; vgl. RB 3). Eine Schlüsselaufgabe des Führenden ist es, „die Leute menschlich weiterzubringen“. Dabei soll man mit unterschiedlichen Charakteren voll rechnen (wieder die Unterscheidung) und andere machen lassen, denn „jeder Mitbruder hat sein Königreich“, und Mitarbeiter brauchen das Gefühl, gebraucht zu werden. Ferner braucht es auch Entgegenkommen gegenüber den Schwachen, ja sogar "ein paar Nieten, die man genießen muss".

In allem soll man mehr helfen als herrschen, nicht befehlen, sondern moderieren. Der Abtprimas Wolf, der ja keine Weisungsbefugnisse besitzt, weiß aus Erfahrung: „Ich kann's ja nicht befehlen, ich muss sie überzeugen“.

Und über allem sollte man nicht vergessen, dass der Führende auch für sich selbst sorgen soll: „Man braucht Zeit, um die Beine auf den Tisch zu legen, damit die Fantasie angeregt wird.“

Welche Ziele sollte der Führende nun verfolgen, über die wirtschaftliche Lebensfähigkeit und das geistliche Wachstum hinaus? Ein Kloster (wie auch ein Wirtschaftsbetrieb) ist wie ein Fußballfeld oder ein Organismus, jeder Einzelne hat seinen Platz und seine Aufgabe, um dem Ganzen zu dienen. Notker Wolf hebt zwei Ziele hervor, nämlich „wenn schon nichts Besseres, dann etwas Schöneres“ hervorzubringen und ein angstfreies Klima zu schaffen, in dem jeder das sagen kann, was er denkt.

#### 4.6 SPIRITUALITÄT UND FÜHRUNG

Wo er zuvor noch im Grundsätzlichen von den Voraussetzungen gelingender Führung gesprochen hat, greift Abtprimas Notker Wolf, der selbst als Erzabt des Klosters St. Ottilien am Ammersee war, zur Benediktsregel (Regula Benedicti), der Leit- und Richtschnur des benediktinischen Lebens. Was also verlangt Benedikt von seinen klösterlichen Führungskräften – vom Abt, dem geistlichen Leiter des Klosters, oder vom Cellerar, seinem wirtschaftlichen Leiter? Oder auch von den Priorern und Dekanen?

Die Aufgabe des Abtes beschreibt Benedikt gleich in zwei Kapiteln seiner Regel und bestimmt dabei die Anforderungen, Aufgaben und Leitlinien für seinen Dienst. „Wir brauchen Leute, die uns eingliedern.“ Damit fasst Notker Wolf die Verantwortung des Abtes zusammen, mit dem „Ernst des Meisters und der Güte des Vaters“ (RB 2, 24) das gemeinsame Leben nach der Regel einzufordern; denn „Wenn ich einem alles durchgehen lasse, leiden die anderen.“

Gleichzeitig soll der Führende die Rolle der Eitelkeit bedenken und sich klar machen „Ich bin's nicht allein“. Die Aufgabe des Abtes ist keine One-man-show, vielmehr ist er nur und genau so viel wie seine Gemeinschaft, denn „Es geht nicht um mich“, sondern es geht um das Wohl des Ganzen. Den einzelnen Menschen soll der Abt dabei als „animal sociale“ begreifen, als Gemeinschaftswesen, in dem aber auch die Triebe als Antriebe wirken. Es soll ihn als ebenbürtig sehen, auch und gerade dann, wenn es darum geht, dass auch Versagen annehmen zu können.

#### 5 FAZIT

Wer sein Führungshandeln nicht autokratisch aus der momentanen Befindlichkeit und Emotionalität heraus bestimmen lassen will, wer nicht technisch und technokratisch oder oberflächlich mitarbeiter- und sachorientiert führen will, der braucht ein Fundament, von dem aus er sein Handeln bestimmen lässt. Das können (abstrakte) Prinzipien, eine Philosophie oder eben eine persönliche Spiritualität sein.

Die Leitlinien, die Notker Wolf aus der Struktur des Benediktinerordens, den Leitgedanken des Benediktsregel und aus der eignen Praxis als Erzabt und Abtprimas entwickelt, können hier eine wertvolle Anleitung sein:

Eingebunden in die christlich-abendländische Weltsicht von Gottesebenbildlichkeit und menschlicher Würde geleitet vom Gedanken des „rechten Maßes“ und der Einbettung allen Tuns in das benediktinische „bete und arbeite“ soll der Führende in guter Weise für sich sorgen, um mit der Gabe der Unterscheidung „den Eigenarten vieler zu dienen“. In dieser Weise wird Führung von der selbst- und aufgabenbezogenen Einflussnahme zu einem Dienst am Menschen und am Ganzen, der Wachstum und Verbundenheit ermöglicht.

Notker Wolf vermittelt dieses Leitbild sehr authentisch durch persönliche Lektionen aus dem eigenen Leben und herzerfrischenden Anekdoten aus dem Kloster. Ganz im Geiste Benedikts, der seine Äbte ermahnt „Er mache alles Gute und Heilige mehr durch sein Leben als durch sein Reden sichtbar.“ (RB 2, 12).

#### 6 LITERATUR & AUSBLICK

[RB] - Benedikt von Nursia, Salzburger Äbtekonzferenz (Hrsg.), 4. verb. Aufl., 2006. Regula Benedicti – Die Benedictus-Regel: Lateinisch/Deutsch. Beuron Kunstverlag, Beuron.

Das nächste Seminar im MCSL zum Thema Spiritualität und Führung wird am 07. Und 08. Juli 2014 sein.