Erbe und Auftrag

Benediktinische Zeitschrift

3 14

MONASTISCHE WELT

[THEMA:
Gelassenheit]

Erzabtei Beuron
90. Jahrgang

B 20 537

Managementwissen und Führung von Klöstern

Ein Gespräch mit Günter Müller-Stewens

An der Hochschule S. Anselmo kam es zu einer Premiere der besonderen Art: Im September 2013 trafen sich 35 Äbtissinnen und Äbte, Priorinnen und Prioren, Cellerare und weitere Benediktinerinnen und Benediktiner aus allen fünf Kontinenten und mehr als 20 Ländern auf dem Aventin in Rom zu einem zweiwöchigen Kurs über Fragen der Führung von Klöstern. Der Kurs fand auf Initiative der Foundation Benedict (Luzern) und in Zusammenarbeit zwischen S. Anselmo (P. Luigi Gioia OSBOliv) und der Universität St. Gallen (Günter Müller-Stewens, Professor für Betriebswirtschaft mit besonderer Berücksichtigung der Organisationslehre) statt. Grundlagen dafür hatten der frühere Abt des Klosters Einsiedeln, Georg Holzherr OSB, Abt Primas Notker Wolf OSB, P. Markus Muff OSB und Alois Jurt gelegt.

Themen waren u.a.: Strategie, Leadership, Organisationen verstehen und gestalten, Projektmanagement. Die Leitung der einzelnen Module teilten sich von benediktinischer Seite Sr. Gisela Happ OSB (Eibingen / AIM), Sr. Ulrike Soegtrop OSB (Dinklage), Sr. Mary-John Mananzan OSB (Manila), Br. Ansgar Stüfe (St. Ottilien) und Stefan Bernhard, von St. Galler Seite die Professoren Thomas Eberle, Wolfgang Jenewein, Günter Müller-Stewens sowie Erwin Hettich. So kam das säkulare Wissen der Managementwissenschaften mit der Regel des heiligen Benedikt und der Soziallehre der Kirche ins Gespräch.

Erstveröffentlichung im digitalen Magazin der Universität St. Gallen, HSG Focus 4/2013. Das Interview führte Marius Hasenböhler.

Wie kann modernes Managementwissen zur Führung von Klöstern beitragen?

Günter Müller-Stewens: Erstens, auch ein Kloster benötigt eine Strategie zur Ausrichtung seiner Entwicklung. Es geht darum, unter den Mönchen beziehungsweise Nonnen ein möglichst weitgehend geteiltes Verständnis zu erarbeiten, wohin die Reise gehen soll. Gibt es vielleicht sogar eine Vision, der man folgen möchte? Zweitens: Auch ein Kloster muss Projekte abwickeln. So gilt es etwa Bauvorhaben professionell zu steuern, damit die oft von Sponsoren bereitgestellten Gelder effizient investiert sind. Denn die Erwartungen seitens der Stifter sind hierzu deutlich gestiegen. Und drittens: Auch in einem Kloster müssen Führungsaufgaben übernommen werden, und es stellt sich die Frage nach dem geeigneten Führungsstil: Soll eher stark über die Klosterhierarchie geführt werden, oder mehr über eine Einbindung der Geführten? Angesichts des Nachwuchsmangels in den Klöstern der westlichen Welt geht es zum Beispiel auch

um eine frühzeitige Ermächtigung der jungen Generation, um die wenigen Neueintritte nicht gleich wieder zu verlieren.

Umgekehrt: Wie kann die Regel des heiligen Benedikt für modernes Wirtschaftswissen genutzt werden?

Die Regel des heiligen Benedikt ist in weiten Teilen im Kern sehr gut auf heutige Verhältnisse übertragbar. Sie schreibt beispielsweise den sorgfältigen Umgang mit den übertragenen Ressourcen vor, was sehr gut mit dem Konzept der Nachhaltigkeit verknüpft werden kann. Auch rät sie zur Flexibilität hinsichtlich der Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen, was angesichts der aktuellen Dynamik im Umfeld der Klöster sehr bedeutsam ist. Obgleich die Regel etwa 1500 Jahre alt ist, ist sie also keineswegs „out-of-date".

Was sind die Herausforderungen, die die Foundation Benedict dazu gebracht hat, bei der HSG um Unterstützung anzufragen?

Eine Großzahl der Klöster verfügt noch über wirtschaftliche Betriebe wie etwa Handwerksbetriebe, Landwirtschaft, Fischzucht, Hotels und Gasthäuser bis hin zu Schulen. Nicht alle diese Betriebe arbeiten profitabel. Da die wirtschaftliche Unabhängigkeit eines benediktinischen Klosters – im Unterschied zu den Bettelorden – aber erklärtes Ziel ist, will und sollte man auf Dauer nicht aus der Substanz leben. Diese Klöster sind oft über 600 Jahre alt und sollten, wenn möglich, auch in einem geordneten Zustand an die nächste Generation übergeben werden.

In der westlichen Welt ist man mit einem Rückgang der Neueintritte konfrontiert: Die Arbeit verteilt sich auf immer weniger Personen. Zudem sind jene, die heute in ein Kloster eintreten, nicht unbedingt daran interessiert, sich für Arbeiten für die Gesellschaft zur Verfügung zu stellen. Sie wollen eher Abstand von der Gesellschaft gewinnen und sich einem primär kontemplativen Leben widmen. In anderen Teilen der Welt (Asien, Afrika) wiederum wachsen die Klöster. Teilweise betreiben sie große Institutionen mit Hunderten von Angestellten wie Altersheime oder Krankenhäuser. Diese stehen im Wettbewerb und erfordern ein wirkungsvolles, zeitgemäßes Management.

Warum wandte sich die Foundation Benedict gerade an die HSG, die ja nicht unbedingt für einen christlichen Hintergrund bekannt ist?

Die Managementwissenschaften sind nicht wertfrei. Bezugsrahmen, die wir entwickeln, können mit unterschiedlichen Normensystemen verbunden werden. So wagten wir während unserer Zusammenarbeit auch das Experiment einer Verknüpfung unseres Managementwissens mit der kirchlichen Soziallehre sowie der Regel des heiligen Benedikt. Es hat sich gezeigt, dass dies durchaus möglich ist.

Provokativ gefragt: Will die HSG ihren Einfluss in Gesellschaft und Wirtschaft nun auch noch auf die Kirche ausdehnen?

Dies ist sicher nicht die Absicht. Es handelt sich hier um ein Pro-bono-Projekt, mit dem wir versuchen, einen Beitrag für die Gesellschaft und eine ihrer traditionsreichsten Institutionen zu leisten. Wir versuchen hier mit unseren beschränkten Mitteln zu helfen, nicht Einfluss auszuüben. Zudem können Klöster und ihre Orden auch ein interessantes Forschungsfeld darstellen. Ein Kollege beschäftigte sich zum Beispiel bereits mit der Frage ihrer bemerkenswerten Langlebigkeit. Oder eine Kollegin aus Linz erforscht an Hand von zwölf österreichischen Benediktinerklöstern das dortige Verständnis von „Performance".

Sie unterrichten seit Jahrzehnten in der grundständigen Lehre und in der Weiterbildung. Haben Sie in diesem christlichen Umfeld eine andere Art der Auseinandersetzung mit dem Thema erfahren dürfen?

Eine Großzahl der Herausforderungen sind sehr ähnlich wie in Unternehmen: Auch in Klöstern gilt es Konflikte zu handhaben, Tabus zu

hinterfragen, sich mit neuen Trends auseinanderzusetzen. Doch der Grund, warum jemand in ein Kloster eintritt, ist die Suche nach Gott, das Hören, auf das, was Gott will. Das versucht er oder sie in alle Beziehungen zu den Anspruchsgruppen einzubringen. Natürlich gelingt dies nicht immer gleich gut. Doch dies ist zumindest die Grundintention. Natürlich kann auch jede Führungskraft, die nicht im Kloster lebt, in diesem christlichen Sinne ihre Tätigkeit ausüben. Doch die Systemzwänge in der säkularen Welt machen dies nicht immer einfach. Nicht selten bringen sie den Einzelnen in ein moralisches Dilemma.

Welche bewegenden persönlichen Momente konnten Sie und Ihre Kollegen in diesem Austausch erfahren?

Die Teilnehmer kamen von allen fünf Kontinenten und aus über 20 Ländern. Diese Diversität war eine große Herausforderung, aber auch eine enorme Bereicherung für alle Beteiligten. Das kulturenübergreifende und von viel Vertrauen und Hoffnung geprägte Zusammenwachsen in nur zwei Wochen an diesem Kraftort S. Anselmo auf dem römischen Hügel des Aventin ließ wohl niemanden unberührt.

Ist eine Fortsetzung der Ausbildung geplant und wenn ja in welcher Form? Werden künftig gar Nonnen und Äbte auf dem St. Galler Campus zu sehen sein?

Am Ende dieser erfolgreichen Premiere wurde deutlich nach einer Fortführung gefragt. Doch diese Entscheidung liegt nicht bei uns. Nonnen und Äbte, wie wir sie in S. Anselmo kennenlernen durften, wären für unsere Institution sicher auch eine Bereicherung. Als Universität sollten wir für eine gelebte Vielfalt stehen.