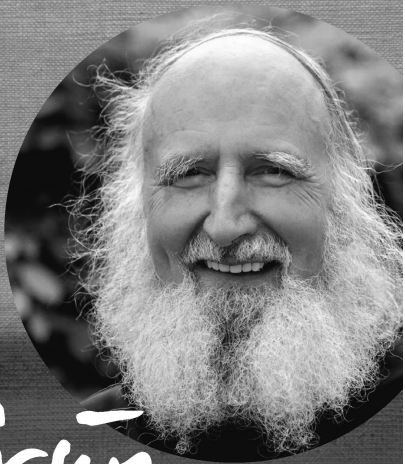

EDITION

Anselm Grün

Menschen führen Leben wecken

Anregungen aus der Regel Benedikts von Nursia

Vier-Türme-Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Ohne Folie
Für unsere Umwelt

MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C014889
FSC
www.fsc.org

D
in Deutschland
produziert

1. Auflage 2020
© Vier-Türme GmbH, Verlag, Münsterschwarzach 1999/2020
Alle Rechte vorbehalten

Neuausgabe des 1999 erschienenen Titels.

Umschlaggestaltung: Stefan Weigand, wunderlichundweigand
Portraitfoto Pater Anselm Grün: © Hsin-Ju Wu
Innengestaltung: Dr. Matthias E. Gahr
Druck und Bindung: Pustet, Regensburg
ISBN 978-3-7365-9009-0
www.vier-tuerme-verlag.de

Einleitung 9

Die Eigenschaften des Verantwortlichen 19

Erfahren sein 22
Menschliche Reife 23
Bescheidenheit 27
Demut 29
Nicht aufgeregt sein 31
Gerecht sein 33
Klar entscheiden 36
Sparsam 38
Gottesfurcht 39
Wie ein Vater 42

Die Weise des Führens –
Das Menschenbild Benedikts 45

Sorgfalt 47
Achtsamkeit 49
An den »guten Kern« im Menschen glauben 49
Nicht betrüben 54
Nicht verachten 59

Leitung als Dienst 61

Auf die eigene Seele achten 63
Der spirituelle Weg der Hingabe 66
Dem Leben dienen 68
Kreativität wecken 72
Heilen 73
Zeichen der Zeit erkennen 75
Verantwortung übertragen 76
Verantwortung für die Gesellschaft 78
Leiten als Erziehungsaufgabe 80
Gastfreundschaft 82
Verantwortlich vor Gott 83

Der Umgang mit den Dingen 85

Ehrfurcht vor dem Besitz 87
Spiritueller Umgang mit dem Geld 89
Mit Geld den Menschen dienen 95
Die Freiheit gegenüber dem Geld 95
Phantasievoller Umgang mit Geld 96

Der Umgang mit den Menschen 99

Ein gutes Wort 101

Sich nicht in alles einmischen 106

Informationen weitergeben 107

Wertschätzung 108

Nicht verärgern 109

Die Seele beflügeln 111

Leben mehren 113

Nicht überfordern 114

Die Menschen lieben 115

Arzt sein 117

Die eigene Gebrechlichkeit 118

Mit der Wahrheit konfrontieren 120

Mit dem Herzen denken 122

Angst lähmt – Liebe belebt 123

Das richtige Maß verwirklichen 125

Ohne Eifersucht und Argwohn 126

Unterscheiden und Maß halten 129

Ausgleich zwischen Starken und Schwachen 131

Die Sorge für sich selbst 135

Kräfte einteilen 137

Ohne Arbeitssucht 138

Gleichmut der Seele 139

Reinheit des Herzens 141

Der innere Raum der Stille 142

Das Ziel des Führens – Spirituelle Unternehmenskultur 145

Die rechte Zeit 147

Arbeitsklima 149

Haus Gottes 151

Vision 155

Schluss 159

Zitierte Literatur 165

Weiterführende Literatur 169

Einleitung

Führungsseminare werden heute überall angeboten. Jede Firma legt Wert darauf, ihre leitenden Mitarbeiter zu schulen, damit sie effektiver zu führen verstehen. Allerdings geht es bei vielen Führungsseminaren mehr um Methoden als um die Voraussetzungen des Führens.

Wenn wir in der Regel des heiligen Benedikt nach Führungsmodellen Ausschau halten, so finden wir da einen anderen Ansatz. Es geht vor allem um die Frage, wie einer, der führen soll, beschaffen sein muss, wie er an sich arbeiten muss, um überhaupt führen zu können. Führung durch die Persönlichkeit ist für Benedikt das Wichtigste. Erst dann geht es auch um konkrete Hinweise, wie man führen soll.

In den meisten Führungsseminaren geht es um Schulung der Leitungsfähigkeit, um klare Zielsetzung, zielstrebiges Einsetzen der Mitarbeiter und Ressourcen, um schnelles Durchschauen der komplexen Zusammenhänge und um die richtige Entscheidungsfindung (vgl. Küng 349).

Benedikt beschreibt vor allem die Haltung und den Charakter dessen, der für das Wirtschaften des Klosters verantwortlich ist. Und er verliert nie das Ziel des Führens aus den Augen.

Das Ziel wird aber nicht in der Gewinnmaximierung gesehen, sondern im achtsamen Umgang mit der Schöpfung und mit den Menschen. Benedikt sieht das Ziel des Führens darin, dass im gemeinsamen Arbeiten das Haus Gottes erbaut wird, ein Haus, in dem Gottes Herrlichkeit durchscheint, ein Haus, in dem die Brüder (natürlich sind bei den Brüdern im Folgenden die Schwes-

tern immer mit gemeint) miteinander in Frieden und in Freude zusammenleben und so Zeugnis ablegen für Gottes heilende und liebende Nähe.

Dieses Ideal erscheint auf den ersten Blick weltfremd zu sein. Aber bei näherem Hinsehen zeigt es gerade heute eine neue Aktualität. Viele Firmen haben eingesehen, dass es zu wenig ist, nur die Kosten zu senken und die Einhaltung der Arbeitszeit zu kontrollieren. Entscheidend ist, dass eine Firma über den engen Horizont der Gewinnmaximierung hinausschaut und einen Sinn in ihrem Wirtschaften erkennt.

Neben den vielen Büchern und Seminaren zum Thema Führung ist in den letzten Jahren ein anderes Thema in den Vordergrund getreten, das Thema der Wirtschaftsethik. Die Verantwortlichen in der Wirtschaft haben immer mehr eingesehen, dass es ohne ethische Grundsätze nicht möglich ist, ein Unternehmen zu führen.

Ethische Grundsätze sind etwas anderes als moralische Appelle oder moralistische Forderungen, die oft mit der Realität des Wirtschaftens nichts mehr zu tun haben. Was von der Kirche zum Thema Wirtschaftsethik gesagt wird, hat häufig diesen moralisierenden Unterton – und ist daher kaum hilfreich.

Der »Runde Tisch von Caux«, begründet von Frederik Philips und Olivier Giscard d'Estaing, erklärt die Notwendigkeit von moralischen Werten in den wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen: »Ohne sie sind stabile Geschäftsbeziehungen und eine überlebensfähige Weltgemeinschaft unmöglich« (Küng 336).

Die Regel Benedikts moralisiert nicht. Sie stellt Grundsätze auf, nach denen der Abt (der Vorsteher der klösterlichen Gemeinschaft) oder der Cellerar (der wirtschaftliche Verwalter des Klosters) ihre Aufgabe erfüllen sollen. Sie zeigt Wege, wie die Führung den Menschen mit ihren Bedürfnissen und der Schöpfung mit ihren Ansprüchen gerecht werden und zugleich wirtschaftlich arbeiten und den Unterhalt vieler Menschen sichern kann.

Ich war selbst über dreißig Jahre lang Cellerar der Abtei Münsterschwarzach. Mit dem Blick des damals Verantwortlichen möchte ich nicht alle Aussagen der Regel Benedikts zum Thema Führung behandeln, sondern mich auf das Kapitel über den Cellerar beschränken. Es wird bei uns dreimal im Jahr beim Abendessen vorgelesen. Es ist für mich jedes Mal eine Gewissenserforschung, ob ich diesen Forderungen Benedikts gerecht werde.

Wenn ich jetzt darüber schreibe, so weiß ich auch, dass ich den eigenen Worten gegenüber zurückbleibe. Ich kenne die Versuchung, die Dinge schleifen zu lassen und Führung zu verweigern. Und ich kenne in mir auch den Drang, schnell zu entscheiden und die manchmal mühsamen Entscheidungswege zu überspringen. Trotzdem wage ich es, über die Führung nach der Regel Benedikts zu schreiben, nicht weil ich es so gut kann, sondern weil ich mich der Herausforderung stellen möchte, die für mich das Cellerarskapitel darstellt.

Die Worte Benedikts lassen mich nicht in Ruhe, mich immer wieder neu auf das manchmal beschwerliche, oft aber auch lustvolle Geschäft des Führens einzulassen. Je mehr ich mit den konkreten

Aufgaben eines Cellerars beschäftigt bin, desto mehr spüre ich, wie realitätsnah Benedikts Worte sind.

Als Ergänzung zum Cellerarskapitel möchte ich auch auf das Kapitel über den Abt eines Klosters zurückgreifen, in dem ähnliche Grundsätze formuliert sind. Dabei möchte ich aber diese Sätze aus dem Cellerars- und Abtskapitel nicht nur für die Führung in klösterlichen Gemeinschaften oder in Pfarreien und kirchlichen Gruppierungen auslegen, sondern auch im Blick auf die vielen Firmen, mit denen ich zusammenarbeite.

In Gesprächen mit Firmenchefs und Bankdirektoren habe ich erfahren, dass die Gedanken der Regel nicht weltfremd sind, sondern durchaus auch uns heute anregen können, nach neuen Formen der Führung zu suchen. Bei Vorträgen haben Zuhörer mir öfter gespiegelt, dass sie diese Gedanken auch in ihrem Alltag anwenden können, obwohl sie keine Führungsposition in einem Unternehmen einnehmen.

Jeder von uns, der mit Menschen zu tun hat, ist zugleich »Führer« und »Geführter«. Eltern, die ihre Kinder erziehen, haben eine Führungsaufgabe. In jeder Gruppe gibt es Mitglieder, die führen, wobei die Rollen dabei durchaus wechseln können. Der eine führt, wenn es um finanzielle Dinge geht. Der andere übernimmt die Führung, wenn ein Fest auszurichten und ein Raum zu schmücken ist.

Wie gehen wir miteinander um, wenn wir die Führungsrolle übernehmen? Wie gehen wir in der Familie, in der Pfarrei, in der politischen Gemeinde, in den Betrieben, in der Gesellschaft miteinander um? Wie führen wir selbst, wie lassen wir uns führen, wie reagieren wir auf Menschen, die in einer Führungsposition sind?

Wir sind selbst dafür verantwortlich, wie wir uns führen lassen. Es liegt nie nur am Vorgesetzten, sondern immer auch am Untergebenen, welche Art von Führung er sich gefallen lässt. Daher ist dieses Buch nicht nur eine Anregung für Menschen, die führen, sondern auch für die, die geführt werden. Wie gehe ich mit meiner Führungsaufgabe und wie mit meinem Geführtwerden um? Wie weit kann ich durch meine Reaktion auf das Geführtwerden den Führungsstil der Verantwortlichen verändern?

Wenn wir die Führungsmodelle anschauen, die heute oft propagiert werden, so gehen sie häufig vom Modell eines mechanistischen Unternehmens aus, das fast maschinenähnlich strukturiert ist, das genaue Planungsmodelle, Organisationspläne und Kriterien für die Leistungsbewertung entwickelt. Aber solche Unternehmen sind oft seelenlos. Und die Führung beschränkt sich häufig darauf, möglichst viele Arbeitskräfte abzubauen, das Management schlanker werden zu lassen, die Fehlzeiten zu begrenzen und die Produktion ins Ausland zu verlagern, weil dort billigere Arbeitskräfte zu haben sind.

Doch dieses Führungsmodell, das davon ausgeht, »dass nur die Verschlankung der Betriebe und damit verbundene Massenentlassungen zu verbesserten Gewinnmöglichkeiten und so zu höheren Aktienkursen führen« (Küng 343), ist von Phantasielosigkeit und Seelenlosigkeit gekennzeichnet. In solchen Unternehmen macht es keinen Spaß zu arbeiten.

Demgegenüber gibt es andere Modelle von Unternehmen, die auf der Chaostheorie basieren: »Sind Kontrolle und Macht die bestimmenden Charakteristika mechanistischer Unternehmen, dann sind Spaß und

Spontaneität die Merkmale chaotischer Unternehmen« (Secretan 57). Der Prototyp eines solchen chaotischen Unternehmens ist Microsoft. Einer der Leiter meinte von seinen Angestellten: »Wir können sie halten, weil sie bei uns einer sinnvollen Tätigkeit nachgehen, nicht weil sie Geld brauchen« (Secretan 57).

Benedikt hat ein anderes Modell. Er spricht vom Haus Gottes, das ein Kloster sein soll. Er meint damit nicht nur, dass die Mönche immer wieder in die Kirche gehen sollen, um zu beten, sondern dass auch durch die Arbeit dieses Haus Gottes errichtet wird. Interessant ist, dass ein führender Unternehmensberater in den USA heute vom Unternehmen als von einem »Heiligtum« spricht.

Er versteht darunter nicht einen Ort, sondern eine Einstellung. Ein Heiligtum meint eine Gemeinschaft von Menschen, die ihre spirituellen Ressourcen mobilisieren, die relevante Fragen stellen, die einander lieben, vertrauen, respektieren und eine gemeinsame Sprache sprechen: »Ein Heiligtum ist eine heilige Stätte, ein Ort, an dem wir allen dort befindlichen Personen und Dingen Ehrfurcht erweisen, ein Ort, an dem wir … in Anmut und Würde leben und die Seele nähren« (Secretan 340).

Und ein »Heiligtum« ist ein Ort der Heiterkeit, Inspiration und Liebe, ein Ort, an dem sich jeder persönlich entfalten kann, ein Ort, an dem unsere Seele angesprochen und beflügelt wird.

Wenn Benedikt vom »Haus Gottes« spricht, dann meint er damit auch eine Gemeinschaft von Brüdern und Schwestern, die einander achten, in der jeder aufblühen soll, weil jeder eine unantastbare Würde hat. Dass das nicht weltfremd ist, sondern durchaus effektive

Führung meint, die auch zu guten Gewinnen führen kann, zeigen heute neue Führungsmodelle, wie sie vor allem in den USA praktiziert werden. Für mich ist es interessant, dass das schon fast 1500 Jahre alte benediktinische Führungsmodell heute durchaus wieder modern ist und auf wichtige Fragen unserer Zeit zu antworten vermag.

Die Eigenschaften des Verantwortlichen

Das Cellerarskapitel beginnt mit den Worten: »Als Cellerar des Klosters wählt man einen aus der Gemeinschaft, der erfahren ist, von reifem Charakter, nüchtern und kein Vielesser, nicht hochmütig, nicht aufgeregt und nicht grob, nicht langsam und nicht verschwenderisch, sondern gottesfürchtig. Er sei der ganzen Gemeinschaft wie ein Vater« (Regel Benedikts 31,1f).

Hier werden wichtige Eigenschaften des Cellerars genannt. Bevor über die Kunst des Führens gesprochen wird, wird die Persönlichkeit des Führenden beschrieben. Die Haltung, die Benedikt vom Cellerar fordert, setzt voraus, dass er durch die Schule der Selbsterkenntnis gegangen ist, wie sie die frühen Mönche beschrieben haben.

Wer führen will, muss erst sich selbst führen können. Er soll mit seinen eigenen Gedanken und Gefühlen, mit seinen Bedürfnissen und Leidenschaften zurechtkommen. Der frühe Wüstenmönch Evagrius Ponticus hat in seinem Buch »Praktikos« beschrieben, wie ein Mönch sich erst einmal selbst zu beobachten hat, um zu erkennen, welche Emotionen ihn antreiben, welche Bedürfnisse in ihm aufsteigen und welche Leidenschaften ihn bestimmen. Und dann ist es erforderlich, dass der Mönch den Gedanken und Gefühlen auf den Grund geht: Was wollen sie ihm sagen? Welches Grundproblem meldet sich in ihnen zu Wort? Was hat ihn verletzt? Was hindert ihn am klaren Denken?

Das Ringen mit den Leidenschaften, mit den neun logismoi, wie Evagrius sie nennt, ist die eigentliche Aufgabe des Mönches. Wer eine verantwortliche Aufgabe übernehmen will, muss sich erst

dieser Selbstbildung gestellt haben. Denn sonst wird er seine Führungsaufgabe ständig mit seinen nicht eingestandenen Bedürfnissen vermengen. Und seine unterdrückten Leidenschaften werden seine Emotionen bestimmen und ihn an einer klaren Führung hindern.

Wenn eine Führungspersönlichkeit zwar die Instrumente der Organisation und Kontrolle beherrscht, aber persönlich unausgeglichen und unbeherrscht ist, kann sie in ihrem Unternehmen zwar kurzfristig Kosten einsparen, aber auf Dauer wird sie das Unternehmen mit ihrer Unreife infizieren und die Motivation der Mitarbeiter bremsen. Die nicht bewusstgemachten Bedürfnisse und Emotionen werden auf die Mitarbeiter projiziert. Es entsteht ein »Emotionsbrei«, der wie Sand das Getriebe eines Betriebes behindert. Was nicht bewusst angeschaut wird, wirkt als Schatten destruktiv auf die Umgebung.

Man braucht zum Beispiel nur die Erinnerungen von Edzard Reuter über seine Zeit bei Daimler-Benz zu lesen, um zu erkennen, wie viel Energie durch Eifersüchteleien und Rivalitätskämpfe, durch verdrängte Aggressionen und Unausgeglichenheit der Führenden verloren geht. Daher ist es richtig, dass Benedikt auf den Charakter des Leiters so großen Wert legt.

Erfahren sein

Die erste Voraussetzung für die Aufgabe der wirtschaftlichen Leitung ist, dass der Cellerar erfahren ist. Im Lateinischen heißt es *sapiens*, das heißt *weise, einsichtsvoll*.

Sapiens kommt von *sapere*, das *schmecken, Geschmack haben, Verstand haben* bedeutet. Wer die Dinge schmeckt, wie sie sind, wer über die Dinge nicht nur nachdenkt, sondern mit ihnen in Berührung kommt, wer sie mit seinen Sinnen erfasst, der wird weise. Er kennt die Dinge von innen heraus.

Weisheit ist dabei etwas anderes als Klugheit (*prudentia*). Weisheit hat immer mit Erfahrung zu tun. Das deutsche Wort *weise* kommt von *wissen*. Aber das meint auch kein äußeres Wissen, vielmehr hat Wissen von der Wurzel her mit Sehen und Erblicken zu tun. Weise ist der, der die Dinge sieht, wie sie sind.

Der Cellerar braucht nicht in erster Linie äußeres Wissen, sondern Weisheit. Er muss in Berührung sein mit der Wirklichkeit. Er braucht Geschmack, Gespür für das Richtige, für das, was ist. Er braucht Erfahrung mit sich selbst und mit den Menschen.

Menschliche Reife

Die zweite Voraussetzung sind die reifen Sitten oder der reife Charakter (*maturis moribus*). Das Wort *reif* kommt von der Frucht, die gereift ist und nun geerntet werden kann. Nur die reife Frucht schmeckt. Die unreife Frucht stößt bitter oder sauer auf.

Die Aufgabe des Cellerars setzt menschliche Reife voraus. Nur dann ist er für die, denen er vorstehen soll, genießbar. Er muss gereift sein durch Regen und Sonne und sich dem Leben gestellt haben. Indem er sich dem Regen und der Sonne aussetzt, der Hitze des Tages und der Dunkelheit der Nacht, wird der Keim, der in ihm steckt, langsam verwandelt.

Kriterien für die menschliche Reife sind die innere Ruhe, die Gelassenheit, das Ganzsein, das Einssein mit sich selbst. Wer mit seiner Mitte in Berührung ist, lässt sich nicht leicht verunsichern. Wer jedoch unreif ist oder unausgegoren, bei dem schleichen sich Verhaltensweisen ein, die den Menschen nicht guttun.

In den Schlagzeilen der Presse werden uns ständig Manager vor Augen geführt, die zwar viel Geld verdienen, aber unreif geblieben sind. Es ist auch heute noch eine berechtigte Erwartung der Mitarbeiter, dass sie von ihrem Chef menschliche Reife verlangen. Sonst sind sie nicht motiviert, von ihm Anweisungen entgegenzunehmen und sich von ihm herumkommandieren zu lassen.

Benedikt zählt auch einige Kennzeichen für einen reifen Menschen auf. Da ist einmal die Nüchternheit. *Sobrius* bedeutet *nicht betrunken sein, nüchtern, der Wolllust nicht ergeben, vernünftig, besonnen*. Nüchtern ist der, der die Dinge sieht, wie sie sind, der sie nicht durch den Nebel seiner Betrunkenheit verfälscht. Nüchtern ist der, der den Dingen gerecht wird, der sachlich beurteilen kann, der sich nicht von Emotionen hin- und herreißen lässt. Viele sehen die Dinge nicht, wie sie sind, sondern durch die Brille ihrer verdrängten Bedürfnisse, ihrer Emotionen, ihrer Angst oder ihres Misstrauens.

Für Benedikt ist der, der den Dingen gerecht wird, ein reifer und spiritueller Mensch. Spiritualität ist nicht eine Flucht vor der Wirklichkeit, sondern gerade die Kunst, den Dingen gerecht zu werden, sie so zu sehen, wie Gott sie geschaffen hat. Wir meinen, das sei einfach. Aber wir erleben die Dinge so, wie wir sie sehen.

Und oft genug sehen wir die Dinge nicht richtig, wir machen uns vielmehr Illusionen von der Wirklichkeit. Wir leben in der Illusion, alles für uns ausnützen zu können. Wir leben in der Einbildung, die größten und wichtigsten Menschen zu sein. Dann hat alles nur uns zu dienen.

Wer so betrunken von seinen Illusionen durch die Welt geht, wird nicht wirklich führen können. Er wird vielmehr die, für die er Verantwortung übernommen hat, ins Verderben stürzen. Bei vielen Konkursen wird deutlich, dass die Verantwortlichen irgendwelchen Illusionen aufgesessen sind, dass sie nicht nüchtern die Realität eingeschätzt haben.

Edzard Reuter hat in seinen Erinnerungen immer wieder beschrieben, wie stark ein so großer Konzern wie Daimler-Benz von den Reibungsverlusten beeinträchtigt werden kann, die durch die Eifersüchteleien der Vorstandskollegen entstehen. Da hat jeder seine eigenen Vorlieben und kämpft dafür. Er gibt vor, dass er für die Sache kämpfe. In Wirklichkeit aber geht es um die eigene Macht, um die persönliche Eitelkeit und um die Anerkennung nach außen.

Wenn ein Vorsitzender nicht von reifem Charakter ist und sich nicht nüchtern für die Sache einsetzt, dann verwendet er seine Energie nur darauf, »das Entstehen von gegen ihn gerichteten Koalitionen im Keim zu ersticken, dafür aber Unverträglichkeiten zwischen Kollegen zu fördern« (Reuter 153).

So aber kann keine Führung gelingen. Die Energie dient nicht der Sache, sondern der eigenen Macht. Dann kann kein Team entstehen, sondern nur »eine gemischte Raubtiergruppe ohne Dompteur«, wie ein Bankier den Vorstand bei Daimler-Benz bezeichnete. In so einer

Firma gehen die meisten Energien dadurch verloren, dass jeder nur um seine Macht und seinen Einfluss kämpft. Dafür sind dann alle Mittel recht. Man gibt die nötigen Informationen nicht weiter. Man lässt die anderen im Dunkeln und kocht nur an der »eigenen Suppe« weiter. Wenn es den Leitenden nicht um sachliche Auseinandersetzung, sondern um persönliche Eitelkeiten geht (vgl. Reuter 179), dann geschieht das auf Kosten der Firma, ja sogar der Gesellschaft. Dann geraten Tausende von Arbeitsplätzen in Gefahr, und um die Firma herum entsteht ein Gerangel um die ersten Plätze, aber kein Klima, das die Gesellschaft in positivem Sinne prägen könnte.

Der Tübinger Philosoph Otfried Höffe hat in seinen Buch »Moral als Preis der Moderne« Bausteine für ein ökologisches Weltethos erarbeitet, die den beiden Haltungen der Weisheit und Nüchternheit (Besonnenheit) bei Benedikt entsprechen. Für ihn sind die beiden wichtigsten ökologischen Tugenden die Gelassenheit und die Besonnenheit. Die Gelassenheit fordert Höffe »gegen die selbstüberschätzende Hybris der Wissenschaft« und die Besonnenheit »gegen die Maßlosigkeit von Technik und ökonomischer Rationalität« (Küng 330).

Die Nüchternheit, die Benedikt vom Cellerar verlangt, sieht die Dinge, wie sie sind, und setzt ihnen das Maß, das ihnen entspricht. Wirtschaften gerät heute leicht in den Sog der Maßlosigkeit. Man möchte immer weiter wachsen, immer mehr verdienen. Nur der weise und nüchterne Führer wird dieser Versuchung zur Maßlosigkeit widerstehen können und sich mit dem Maß begnügen, das für ihn und seine Firma angemessen ist.

Bescheidenheit

Der Cellerar soll kein »Vielesser« sein. Das lateinische Wort *edax*, das Benedikt hier verwendet, bedeutet *gefräßig und* wird normalerweise im Zusammenhang mit Tieren gebraucht.

Ein Zeichen der Reife eines Menschen ist, dass er auch mit den Dingen auf menschliche Weise umgehen kann. Beim Essen wird oft genug deutlich, dass ein Tier in uns steckt. Wir essen einfach in uns hinein. Wer die Speisen wirklich genießt, der wird nie zu viel essen. Er wird sich freuen an der Kultur des Mahles. Er wird in den Speisen Gottes gute Gaben kosten. Wer das Essen in sich hineinschlingt, der ist nicht in Berührung mit dem, was er isst.

Die Psychologen sagen uns, dass unsere Art zu essen sehr viel aussagt über unsere Beziehung zur Welt. Wer die Speisen in sich hineinschlingt, der wird auch Menschen »verschlingen« und für sich benützen, der wird auch die Schöpfung ausbeuten. Er wird alles nur für sich gebrauchen. Er wird genauso gierig auf Geld aus sein und danach streben, ständig seinen Besitz und seine Macht zu mehren. Er wird alles nur dazu verwenden, seinen Erfolg zu vergrößern, anstatt mit seiner Führungsaufgabe den Menschen zu dienen.

Es geht ihm nicht um das Gemeinwohl, sondern nur um seine eigenen unermesslichen Bedürfnisse. Aber da er noch soviel in sich hineinstopfen kann, ohne je satt zu werden, wird er nie zufrieden sein. Mit seiner inneren Unzufriedenheit wird er seine Mitarbeiter anstecken. Er wird blind für die eigentliche Aufgabe des Führens und für seine Verantwortung für die Gesellschaft.

Was Benedikt mit der Gefahr des »Vielessens« meinte, zeigt sich heute in anderen Bereichen. Da brauchen Spitzenmanager möglichst teure Hotelzimmer. Sie messen ihren Wert an den Kosten ihrer Reisen, ihrer Jagdausflüge und Empfänge oder an der Größe ihres Dienstwagens.

Reuter, der selbst viel reisen musste, stellt im Blick auf seine Kollegen die Frage: »Lohnt es sich wirklich, darüber nachzusinnen, welchen suchtartigen Reiz das Reisen und die Übernachtung in Luxushotels immer wieder auf manche Menschen auszuüben scheinen, wie sehr sie als Aufputschmittel zu wirken vermögen, mit allen darin liegenden Gefühlen der Lust, aber auch den Gefahren, die sich daraus ergeben mögen?« (Reuter 196)

Wer nicht von anderen Werten her lebt, wird solcher Gefahr immer wieder erliegen. Für Reuter sind die Erlebnisse der Natur wichtig, die ihn daran gemahnen, »wie unwichtig du bist angesichts der Wunder dieser Erde, ... dass auch dein Leben endlich ist« (Reuter 196).

Nur wer wie Benedikt über sich hinaussieht und in allem Gott sucht anstatt sich selbst, wird die Haltungen verkörpern können, die die Regel vom Cellerar verlangt. Wer nur um sich kreist, wird alles nur für sich benützen. Der Transzendenzbezug relativiert unsere Sucht nach Erfolg und Besitz. Er zeigt uns, dass es im Leben letztlich um Gott geht und nicht nur um Erfolg und Leistung, um Profit und Einkommen.

Demut

Die Eigenschaften, die Benedikt von der Führungspersönlichkeit erwartet, könnte man auch Tugenden nennen. Das Wort *Tugend* kommt von *taugen*. Nur der taugt für die Führung, wer die Tugenden (lateinisch: *virtutes*, das bedeutet *Kräfte)* in sich verinnerlicht hat. Eine solche Tugend ist die Demut. Benedikt fordert vom Cellerar, dass er nicht hochmütig ist (*non elatus*). *Elatus* ist der, der sich über die Menschen erhebt, der sich über sie stellt. Er muss die Menschen klein machen, um an seine eigene Größe glauben zu können.

Viele missbrauchen ihre Macht, indem sie andere klein machen und sich über sie stellen, indem sie andere entwerten, um sich selbst aufzuwerten. Benedikt verlangt vom Cellerar, dass er demütig ist, dass er den Mut hat, seine eigene Menschlichkeit anzuschauen. Vom Abt sagt er, dass er immer seiner eigenen Gebrechlichkeit misstrauen sollte (vgl. Regel Benedikts 64,13). Demut heißt, die eigene Zerbrechlichkeit und Unbeständigkeit (*fragilitas*) anzunehmen, anzuerkennen, dass man ein Mensch ist, der ständig fallen, dessen Lebensgebäude leicht zusammenbrechen kann.

Demut ist der Mut, hinabzusteigen in seine Menschlichkeit, in seinen eigenen Schatten. Statt sich emporzuheben, soll der Demütige hinuntersteigen von seinem hohen Thron und erkennen, dass er von der Erde (das lateinische Wort für Demut *humilitas* hängt mit dem Wort für Erde *humus* zusammen) genommen ist. Nur dann wird er sich nicht über andere stellen, sondern menschlich mit ihnen umgehen

und sie in ihrer Würde achten. Er wird nicht arrogant durch das Unternehmen laufen und über die Mitarbeiter hochnäsig (mit erhobener Nase) hinwegsehen, sondern sich in sie einfühlen und ihnen dort begegnen, wo sie stehen. Er wird sie verstehen, das heißt, er wird zu ihnen stehen und sich vor sie stellen, wenn sie Probleme haben.

Der amerikanische Psychologe John R. O'Neill sieht im Hochmut die größte Gefahr für die Verantwortlichen in den Unternehmen. Er erzählt von einem erfolgreichen Wall-Street-Händler, den sein Erfolg dazu verleitet hat, seine spirituellen Gefühle zu vergraben. Erfolg »ist die Brutstätte der Selbstüberhebung« (O'Neill 119) und führt den Menschen dazu, seine Schattenseiten zu verdrängen. Daher, meint O'Neill, sei es die wichtigste Aufgabe für Menschen in Führungspositionen, den Hochmut zu vermeiden. Er stellt eine Checkliste auf, die »man als Frühwarnsystem für aufkommenden Hochmut benutzen« kann: »Wenn wir anfangen, uns besondere Fähigkeiten zuzuschreiben, etwa dass wir unfehlbar seien bei der Einschätzung anderer oder dass menschliches Irren bei uns nicht vorkomme, sehen wir bereits dem Schatten ins Gesicht. Sobald wir von Menschen, die anderer Ansicht sind als wir, behaupten, sie seien Quertreiber, geistig minderbemittelt, neidisch oder unfähig, das Ganze zu erfassen, betreten wir den Weg zu eigenem künftigen Leiden. Wenn wir uns als Inhaber einer Führungsposition abzuschotten beginnen und den Kreis der Berater, denen wir vertrauen, immer enger ziehen, haben wir begonnen, »den Botschafter zu töten«, das heißt alle anderen Meinungen abzuwürgen. Wo Hochmut ist, da will das Ego stets die erste Geige spielen und scheut kein Machtgerangel um Nebensächlich-

keiten wie gesellschaftliche Formen, Sitzordnung, Versammlungsort« (O'Neill 119f).

Der Hochmut führt dazu, dass wir aufhören zu lernen. Das Ego bläht sich immer mehr auf. Es meint, es könne machen, was es wolle. In Wirklichkeit wird es vom verdrängten Schatten gesteuert. Und je mehr der Schatten verdrängt wird, desto zerstörerischer wirkt er. Die Demut, die Benedikt vom Cellerar fordert, ist bereit, den eigenen Schatten anzuschauen.

Für O'Neill ist die Integration des Schattens die Voraussetzung für einen dauerhaften Erfolg: »Um den Weg zu künftigem Erfolg ausfindig zu machen, müssen wir jeden Tag ein Stückchen von unserem Schatten zu uns nehmen ... Wenn der Erfolg jemandem treu bleibt, so liegt es daran, dass er sich auf diese Arbeit versteht« (O'Neill 120).

Nicht aufgeregt sein

Die nächste Eigenschaft des Cellerars ist, er soll »nicht aufgeregt« – *non turbulentus* – sein. *Turbulentus* heißt *unruhig, stürmisch, Unruhe erregend, voller Verwirrung, verwirrt*. Es kommt von dem Wort *turba*, das *Lärm, Unordnung, Verwirrung, Zerrüttung, Spuk* bedeutet.

Turbulentus ist ein Mensch, der nicht zur Ruhe kommen kann, weil er ständig vom Lärm seiner eigenen Gedanken bestimmt wird, weil er hin- und hergerissen wird von den verschiedenen Emotionen, die in ihm sind. Es ist ein Mensch, der nicht klar denken kann, der vielmehr innerlich verwirrt ist. In ihm hausen viele Emotionen, die

an ihm zerren. Sie halten sein inneres Haus besetzt. Er ist nicht Herr in seinem Haus, sondern den »Hausbesetzern«, seinen Leidenschaften und Emotionen, ausgeliefert. Von so einem Menschen kann keine klare Führung ausgehen. Er wird vielmehr nur Unruhe stiften. Er wird bei allem, was er tut, seine Emotionen mit ins Spiel bringen. Und so entsteht ein »Emotionsbrei« um ihn herum.

In manchen Firmen spürt man, wie um einen Abteilungsleiter ein Sumpf von Emotionen liegt, der es allen Mitarbeitern schwer macht, sachlich zu arbeiten. Man verbraucht seine Energie nur damit, sich durch den Sumpf hindurchzuarbeiten.

Manche verwechseln ihre innere Unruhe mit Hektik und Hetze, die sie um sich verbreiten und von ihren Mitarbeitern fordern. Aber wenn ein Abteilungsleiter seine Mitarbeiter ständig in Hektik bringt, dann führt er sie nicht nach vorne. Vielmehr schafft er nur eine Unruhe, die letztlich nichts bewegt. Wenn er sie in Hektik hineinhetzt, dann ist das letztlich Ausdruck seines Hasses. Denn das Wort *hetzen* kommt von *hassen*. Weil der in sich zerrissene Mensch sich selbst hasst, hasst er auch die anderen. Anstatt sie zu führen, hetzt er sie, treibt sie in Unruhe und Verwirrung. Er meint, wenn er Unruhe um sich verbreitet, dann würde er die Leute zum Arbeiten anspornen. Aber in dieser Unruhe kann überhaupt nicht effektiv gearbeitet werden.

Bei manchen Abteilungsleitern hat man den Eindruck, dass sie Hektik mit Führung verwechseln, dass sie sich beweisen möchten durch die Hetze, in der sie selbst stecken und in die sie andere treiben. Aber das ist nicht Führung, sondern eine Form von Menschenhass, der nicht aufbaut, sondern zerstört.

Dagegen verlangt Benedikt vom Cellerar innere Ruhe, Herzensruhe. Nur wer bei sich sein und in Gott zur Ruhe kommen kann, wird auch um sich eine Atmosphäre der Ruhe erzeugen, in der die Mitarbeiter sich wohlfühlen und sich gerne ihrer Arbeit widmen. Nicht in der Hektik, sondern in der Ruhe liegt die Kraft. Aber der Verantwortliche wird nur dann zu seiner inneren Ruhe finden, wenn er seiner eigenen Wahrheit nicht ausweicht, wenn er vor Gott aushalten kann, was in ihm in der Stille auftaucht, weil er sich ganz und gar von Gott angenommen weiß.

Gerecht sein

Als Nächstes fordert Benedikt, dass der Cellerar nicht grob sei, nicht ungerecht (*non iniuriosus*). *Iniuria* ist nicht nur das Unrecht, sondern auch die Gewalttätigkeit, die Entehrung, der Schaden, die Verletzung. Wer andere leitet, darf sie nicht verletzen.

Ein wichtiger Grundsatz der Psychologie ist, dass der, der seine eigenen Verletzungen nicht anschaut, dazu verdammt ist, entweder andere zu verletzen oder sich selbst. Oder aber er sucht sich unbewusst Situationen aus, in denen die Verletzungen der Kindheit sich wiederholen.

Jeder von uns wird in seinem Leben verletzt. Die Verletzungen können auch eine Chance sein, dass wir daran wachsen und sensibel werden für andere. Aber wer sich seinen eigenen Wunden nicht stellt, der wird ständig andere kränken oder er wird sich selbst verletzen.

Von einem, der für andere Verantwortung übernimmt, verlangt Benedikt, dass er sich den eigenen Verletzungen gestellt hat.

Die Beschäftigung mit der eigenen Lebensgeschichte ist daher die Voraussetzung, andere richtig zu führen. Denn sonst vermischt sich die unaufgearbeitete Lebensgeschichte mit den eigentlichen Aufgaben.

Viele meinen, Führen sei vor allem, Macht auszuüben. Und nicht wenige üben diese Macht aus, indem sie andere verletzen und kränken. Wenn ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter so verletzt, dass er weint oder verstummt, dann ist das für ihn die einzige Weise, seine Macht zu spüren. Aber das ist keine wirkliche Macht. Das ist vielmehr Weitergeben der eigenen Verletzung. Wenn ich andere verletze, wecke ich in ihnen kein Leben, sondern verhindere Leben.

Daher ist Führen durch Verletzen gerade das Gegenteil eines effektiven Führens. Aber es geschieht sehr häufig, dass die Verantwortlichen ihre Mitarbeiter verletzen. Das kann schon morgens beim Rundgang durch das Büro geschehen. Statt den Einzelnen anzuschauen und zu begrüßen, sehen manche nur die Fehler, die ihnen ins Auge fallen. Oder es gibt die vielen Nadelstiche. Gerade zwischen Männern und Frauen geschehen heute in den Betrieben etliche Verletzungen. Ein Chef meint, er müsse seine Sekretärin ständig entwerten, ihr zeigen, wer hier Herr im Hause ist. Tiefe Verletzungen geschehen, indem ich jemand auf seinen Leib anspreche. Wenn der Chef seiner Sekretärin sagt, sie sei zu dick, sie sehe nicht attraktiv aus, dann ist das eine tiefe Verletzung. Denn dagegen kann sie sich nicht wehren.

In unseren Betrieben geschehen so viele Kränkungen, weil eine große Zahl gekränkter Menschen Leitungsaufgaben wahrnimmt und ihre eigenen Verletzungen weitergibt. Aber Kränkungen machen

krank und treiben den Krankenstand in einer Firma hoch. Was die Verantwortlichen durch Organisation und Kontrolle einsparen wollen, das geht ihnen doppelt durch einen hohen Krankenstand wieder verloren.

Nicht verletzend ist die eine Bedeutung des Wortes *non iniuriosus*. Die andere meint, dass der Cellerar *gerecht* sein soll, dass er allen Mitarbeitern und ihren Bedürfnissen gerecht wird, dass er jeden gerecht behandeln soll. Gerechtigkeit setzt voraus, dass jeder Mitarbeiter Rechte hat, die gewahrt werden müssen. Da ist das Recht, er selbst zu sein, das Recht auf Freiheit, auf Würde, auf Achtung und Ehrfurcht.

Der Leiter kann nur dann gerecht sein, wenn er seine eigenen Vorurteile beiseite lässt. Er muss zuerst einmal sehen, wie viele Vorurteile er unbewusst immer noch hat. Erst wenn er sie erkennt, kann er sich davon distanzieren. Die »Unbestechlichkeit des Urteils« ist die Voraussetzung der gerechten Behandlung der Einzelnen: »Das Tun des Rechten beginnt in der Weise des Denkens« (Demmer 502).

Erst wenn ich frei geworden bin von den Trübungen meines Denkens, werde ich die Menschen richtig sehen und dann auch richtig mit ihnen umgehen. Gerechtigkeit meint, dass ich alle gleich behandle, dass ich keinen bevorzuge, dass ich keine »Vetternwirtschaft« betreibe. Denn die erzeugt nur Spaltung und Eifersucht. Mitarbeiter schätzen immer, wenn ihr Chef gerecht ist. Er darf ruhig streng sein. Aber wenn er gerecht ist und unbestechlich in seinem Urteil, dann wird er von allen geachtet.

Klar entscheiden

Die nächste Eigenschaft, die vom Cellerar gefordert wird, erscheint uns allzu äußerlich. Er soll nicht *langsam* sein, *non tardus*. Die Entdeckung der Langsamkeit als Tugend ist heute ein wichtiges Gegengewicht gegen die Hektik und Beschleunigung der Zeit. Aber Benedikt hat sicher nichts dagegen, dass der Cellerar bedächtig arbeitet und ganz in dem ist, was er gerade tut. Im Lateinischen meint *tardus* aber *langsam, träge im Gemüt, zögerlich, stumpfsinnig, dumm*.

Es gibt eine Langsamkeit, die auf eine Blockade der Seele schließen lässt. Manche Menschen sind langsam in ihrem Tun, weil ihre Seele von irgendwelchen Problemen blockiert wird. Sie sind zu sehr mit sich selbst beschäftigt. Daher geht ihnen nichts von der Hand. Sie fahren gleichsam mit angezogener Handbremse und verbrauchen zu viel Energie für sich selbst und für den eigenen Seelenhaushalt. So bleibt keine Energie mehr übrig, die nach außen fließen könnte.

Für die frühen Mönche war die effektive Arbeit, die einem von der Hand geht, ein Kennzeichen eines spirituellen Menschen. Wenn jemand mit seiner inneren Quelle in Berührung ist, mit der Quelle des Heiligen Geistes, dann sprudelt die Arbeit aus ihm heraus, dann strömt etwas von diesem Menschen aus.

Im lateinischen Wort *tardus* klingt das Zögerliche mit. Es gibt Menschen, die sich nicht entscheiden können, weil sie zu perfektionistisch sind. Sie haben Angst, Fehler zu machen. So entscheiden sie lieber gar nicht. Sie zögern alles heraus, bis sie zuletzt nicht mehr frei sind zu entscheiden.

Michail Gorbatschow hat einst bei seinem DDR-Besuch gegenüber Honecker den berühmten Satz geprägt: »Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.« Viele kommen zu spät, weil sie Angst haben, etwas zu verändern, weil sie Angst haben vor den Konsequenzen ihrer Entscheidung. Wer andere führen will, muss sich klar und zügig entscheiden. Er kann nicht warten, bis alles hundertprozentig klar ist.

Die klare Entscheidung ist für Benedikt eine spirituelle Tugend. Sie kommt aus dem inneren Gespür heraus, in dem der Mönch auf die Stimme des Heiligen Geistes in sich hört und ihr traut.

Die Unfähigkeit zu entscheiden hängt oft mit einer perfektionistischen Haltung zusammen. Weil man unter allen Umständen keinen Fehler machen will, traut man sich nicht, Entscheidungen zu treffen. Man wartet, bis andere entscheiden. Aber indem man eine Entscheidung hinauszögert, um ja keinen Fehler zu machen, macht man gerade alles falsch.

In manchen Betrieben hat man den Eindruck, dass die Chefs vor allem ihren Posten behalten wollen. Daher ist es ihre wichtigste Aufgabe, nicht aufzufallen und keinen Fehler zu machen. Aber dann kann auch nichts Neues entstehen, dann gehen Phantasie und Innovation verloren.

In dieser Angst, etwas zu entscheiden, kreist man nur um sich selbst und seine Fehlerlosigkeit. Man hat nicht die Menschen und das Unternehmen im Blick, sondern fragt egozentrisch immer nur nach den möglichen Folgen für einen selbst. Die Folgen für das Unternehmen treten dann in den Hintergrund.

Die Entscheidungsunfähigkeit ist wohl das größte Hindernis für echte Führung. Wenn in einem Betrieb Entscheidungen ständig aufgeschoben werden, dann werden die Mitarbeiter unzufrieden und sie werden in ihrem Elan gebremst. Sie wissen nicht, worauf sie sich verlassen können. Sie warten vergeblich auf Entscheidungen.

In diesem Warten wachsen die Aggressionen gegen die Firmenleitung und gegen sich selbst. Die Aggressionen werden nicht mehr in die richtige Richtung geleitet. Sie führen dazu, dass man nichts mehr anpackt, sondern sich selbst zerstört und das Betriebsklima beeinträchtigt.

Sparsam

Der Cellerar soll nicht verschwenderisch sein (*non prodigus*). Er soll behutsam mit den Dingen umgehen und sie nicht verschleudern. Das deutsche Wort *verschwenden* heißt ursprünglich *verschwinden machen, etwas vernichten und zerstören*.

Anstatt das Vermögen zu verschwenden, anstatt die Schöpfung auszubeuten, soll der Cellerar sorgsam auf alles achten, was ihm anvertraut ist. Er hat nicht die Macht über die Dinge bekommen, sondern nur das Amt des sorgfältigen Achtens auf das, was ist, damit alles richtig behandelt wird, damit alles dem Zweck dient, den es von Gott her bekommen hat.

Verschwendungssucht weist auf einen Charakter hin, der gestört ist durch mangelndes Selbstwertgefühl oder durch inneres Chaos. Weil er sich als wertlos erlebt, muss er mit den Dingen verschwenderisch

umgehen, muss er allen zeigen, wie viel ihm zur Verfügung steht. Weil er innerlich ohne Struktur ist, lässt auch sein Umgang mit den Dingen jede Struktur vermissen. Auch hier wird wieder die gleiche Struktur deutlich wie in der Unfähigkeit zu entscheiden. Man benützt die Dinge für sich, anstatt den Dingen zu dienen. Man verschwendet das Vermögen, um durch sein großspuriges Verhalten die eigene Minderwertigkeit zu kompensieren. Alles dient nur einem selbst.

Führen aber heißt, den Menschen und den Dingen zu dienen, zuerst die Menschen und das Wohl des Unternehmens im Auge zu haben und nicht in erster Linie das eigene Prestige. Gutes Umgehen mit den Dingen verlangt innere Distanz zu mir selbst, Freiheit von mir, Freiheit von dem ständigen Kreisen um mich selbst, Freiheit von der Frage, was es mir bringt.

Gottesfurcht

Gegenüber diesen negativen Eigenschaften, die der Cellerar nicht haben soll, setzt Benedikt als Zusammenfassung einen zentralen Begriff, den wir nicht unbedingt bei einem Mann erwarten, der die Finanzen in Ordnung halten soll: Er soll gottesfürchtig (*timens Deum*) sein. Gottesfurcht meint die Betroffenheit durch Gott im positiven Sinn: Ich lasse mich treffen von Gott. Ich lasse mich berühren von den Dingen, die Gott mir geschenkt hat. Ich gehe achtsam damit um.

Die heilige Hildegard von Bingen hat die Gottesfurcht als eine Frau gemalt, die am ganzen Körper nur aus Augen besteht. Sie ist die

achtsame Frau, die mit ihrem ganzen Leib auf das achtet, was um sie herum ist, die Gott in allem sieht und sich in allem von Gott berühren und treffen lässt.

Der Gottesfürchtige hat ein Gespür dafür, dass er mit seiner ganzen Existenz vor Gott steht und auf Gott ausgerichtet ist. Wenn vom wirtschaftlichen Verwalter Gottesfurcht gefordert wird, dann zeigt Benedikt, dass für ihn die Spiritualität nicht etwas rein Übernatürliches ist, sondern dass sie sich ausdrückt in einem guten Wirtschaften, in einem angemessenen Umgang mit den Dingen. Wer Gott nicht fürchtet, der geht auch nicht sorgfältig mit den wirtschaftlichen Dingen um.

Daher weisen wirtschaftliche Probleme der Klöster immer darauf hin, dass auch die Spiritualität nicht stark genug ist, alle Bereiche einzubeziehen. Die Spiritualität ist vielleicht nur liturgisch oder ästhetisch. Aber sie hat nicht die Kraft, die Welt zu durchdringen. Sie achtet nicht sorgsam genug auf die wirtschaftlichen Verhältnisse, auf die finanziellen Belange. Sie verschließt die Augen vor den wirtschaftlichen Notwendigkeiten, denen man sich stellen müsste. Man verschanzt sich hinter Ideologien, um der Realität nicht ins Auge sehen zu müssen. Eine solche Ideologie ist zum Beispiel, dass man jede Arbeit selbst machen müsse, dass ein Kloster keine Angestellten haben sollte. Das weist immer auf Realitätsferne hin. Anstatt Arbeit richtig zu organisieren, ideologisiert man sie.

Das geschieht aber nicht nur in den Klöstern. Das geschieht genauso in der Wirtschaft. Da wird die Arbeit nur noch instrumentalisiert. Nur die Arbeit zählt, die Geld bringt. Das ist eine ähnliche Ideologisierung

der Arbeit, wie sie in den Klöstern zu beobachten ist. Aber damit achtet man nicht mehr auf die Realität. Man hat die Gottesfurcht verloren, die Achtsamkeit und Behutsamkeit bedeutet.

Gottesfurcht heißt immer auch Ehrfurcht vor dem Menschen. Sie drückt sich in der Achtung des Menschen aus. Für Benedikt gehören Gottesfurcht und der Glaube an Christus im Bruder und in der Schwester zusammen. Wer Gott fürchtet, der sieht auch im Menschen Gottes Ebenbild.

Für manche klingt das Wort »Gottesfurcht« vielleicht fremd. Aber wer Gott fürchtet, der fürchtet nicht um sich selbst. Er ist auf Gott bezogen und nicht auf sich selbst.

Gottesfurcht befreit von Menschenangst. Wer Angst hat, Fehler zu machen und vor den Menschen nicht gut dazustehen, der ist nicht fähig, andere zu führen. Denn bei aller Führung bleibt er letztlich immer nur bei sich selbst stehen. Er sieht die anderen nur durch die Brille, was sie ihm »bringen«.

Gottesfurcht befreit von der krankhaften Bezogenheit auf mich selbst, von der Angst um mich und meinen Erfolg. Wer Gott fürchtet, wird frei von der Angst vor Versagen, vor Misserfolg, vor Kritik. Und die Gottesfurcht befreit mich, dass ich frei von mir selbst die Menschen und die Dinge von Gott her sehe und ihnen daher gerecht werde. Ich werde mit Menschen und Dingen so umgehen, wie es Gott entspricht, der Menschen wie Dinge geschaffen hat.

Wie ein Vater

Die letzte Weisung, dass der Cellerar wie ein Vater sein soll, scheint uns heute fremd zu sein. Wir rebellieren gegen einen patriarchalen Führungsstil. Es geht heute um einen kollegialen und einen kommunikativen Führungsstil. Aber Benedikt hat mit seinem Wort vom Vater etwas anderes im Sinn, das auch heute noch von Bedeutung ist:

Der Cellerar soll die Qualität des Vaters an sich haben, und zwar für die ganze Gemeinschaft und für jeden Einzelnen. Der Vater ist von der Erziehung her der, der dem Kind das Rückgrat stärkt, der ihm Mut macht, etwas zu wagen und zu riskieren, das Leben selbst in die Hand zu nehmen.

Wenn jemandem diese Vatererfahrung fehlt, wenn er keinen Vater erlebt hat, der ihm den Rücken frei hielt, dann sucht sich der Mensch oft einen Rückgratersatz. Und das ist die Ideologie, das sind die festen Normen, die starren Prinzipien.

Wenn sich in manchen Firmen alle nur hinter den Normen verschanzen, ist das Ausdruck mangelnder Vatererfahrung. Der Psychoanalytiker Alexander Mitscherlich spricht von der »vaterlosen Gesellschaft«. Nach dem Krieg mussten viele Kinder auf ihren Vater verzichten, weil er gefallen oder noch in Gefangenschaft war. Aber Mitscherlich meint, dass auch heute noch viele Väter ihre Aufgabe als Vater verweigern und etliche Kinder vaterlos aufwachsen.

Wenn der Cellerar wie ein Vater sein soll, dann heißt das, dass er den Mitarbeitern Mut macht, etwas zu wagen, ein Risiko einzugehen, auch Fehler zu machen. In vielen Betrieben haben die Verantwort-

lichen Angst, einen Fehler zu machen. Es geht ihnen nur um den eigenen Stuhl, nicht um das Wohl der Firma. Wenn Unternehmen von Menschen geführt werden, die nicht für ihr Tun einstehen, die die Fehler bei den anderen suchen, die nur ängstlich um die eigene Karriere bemüht sind, dann werden die Unternehmen über kurz oder lang in Schwierigkeiten geraten.

Gerade deutschen Managern sagt man nach, dass sie wenig Mut haben, ihren Mitarbeitern den Rücken zu stärken und sie darin zu fördern, etwas zu wagen. Offensichtlich ist die alte Mentalität nicht so leicht auszurotten, dass man lieber Befehlsempfänger züchtet als risikofreudige Mitarbeiter.

Einem Vater geht es nie um das eigene Prestige, sondern immer um das Wohl der Familie. Er fördert die Kinder, er gibt ihnen Mut, etwas zu wagen. Er hält ihnen den Rücken frei, damit sie ihre eigenen Wege gehen. Er schenkt ihnen einen Vorschuss an Vertrauen, damit sie ihre eigenen Erfahrungen machen können.

Wenn wir den Vater als Bild des Verantwortlichen bedenken, dann entsteht ein anderer Typ von Führern, als sie heute so weit verbreitet sind. Nicht ängstliche, auf ihre Karriere bedachte Manager, sondern Verantwortliche, die Leben wecken in ihren Mitarbeitern, die ihnen den Rücken stärken, die ihnen Mut machen, eigene Wege zu gehen, neue Lösungen zu suchen. So möchte Benedikt nicht eine Gemeinschaft, die sich ängstlich an Normen klammert, sondern eine, die Mut hat, etwas zu riskieren, und neue Wege geht.

Die hohen Anforderungen, die Benedikt an den Cellerar stellt, verlangen eine harte Schule der Selbsterkenntnis und die Bereitschaft,

an sich selbst zu arbeiten. Man kann seinen Charakter nicht völlig umkrempeln. Aber wenn ich mich so annehme, wie ich bin, dann kann sich in mir etwas wandeln, dann können sich negative Verhaltensweisen ändern.

Je bewusster ich mit mir umgehe, je konsequenter ich mich auf meinen inneren Weg einlasse, desto stärker wird ein Prozess der Verwandlung in Gang kommen. Manchen Managern täte es besser, sich zuerst einmal mit sich selbst zu beschäftigen und die eigene Seele zu erforschen, anstatt sich gleich mit schwierigen Mitmenschen und mit einer besseren Organisation der Firma zu befassen. Denn nur der, der sich seiner selbst bewusst wird, ist davor geschützt, dass seine unbewussten Bedürfnisse und verdrängten Leidenschaften seine Sichtweise trüben und seine Führung verfälschen.