

Lässt sich die Regel des hl. Benedikt auf das moderne Management anwenden?* Teil 1

Peter Stulz

Präambel

Verschiedene Gründe haben beim Schreibenden Bedenken und tiefe Zweifel ausgelöst, ob es nicht ein Zeichen der Anmassung, ja Hybris sei, den Versuch zu wagen, die persönliche Begeisterung für den hl. Benedikt und seine «Regel» in «Wort und Schrift» umzusetzen:

- Die «Management»-Erfahrungen als langjähriger Chefarzt, früher einer Universitätsklinik (Basel), seit 10 Jahren einer Zentrumsklinik (Luzern), sind begrenzt. Innerhalb des Spitals leben wir in einer geschlossenen Welt, mit eigenen Gesetzen, Regeln und Sitten. Gerade Spitäler, insbesondere die chirurgischen Abteilungen, stellen jedoch die letzten Bastionen autokratischer Führungsstile dar.
- Die «Regel» des hl. Benedikt, um 550 n. Chr. in einer krisengeschüttelten Zeit während des Epochenwandels von der Spätantike ins frühe Mittelalter auf dem Monte Cassino verfasst, ist viel mehr als ein Auflisten von Merksätzen und Leitlinien des monastischen Lebens. Die Regula Benedicti (RB) ist ein Lebenskonzept und -programm, eine reichhaltige, in sich geschlossene Lebensordnung. Im modernen betriebswirtschaftlichen Jargon würde man die «Regel» als programmatische Charta der Organisationsentwicklung des Benediktinerordens bezeichnen. Zudem hat die Heilige Schrift die Führungsrolle darin. «Regel» und Bibel bilden eine inhaltlich untrennbare und sprachliche Einheit. Aus diesen Gründen ist es unangebracht, die «Regel» nur auf einige Leitsätze zu reduzieren und «zurechtzubiegen», um daraus eine moderne Theorie des heutigen Managements abzuleiten. Dieser Gefahr konnte der Schreibende in seinen Überlegungen nicht vollends trotzen.
- Zum Benediktjahr 1980 verfasste Abt em. Georg Holzherr OSB (damals Einsiedeln) eine Neuübersetzung der «Regel» mit Erklärung und Kommentar. Infolge der grossen Nachfrage des Buches (das u.a. ins Polnische, Italienische, Englische und Tschechische übersetzt wurde) erschien 2005 die sechste, völlig überarbeitete Auflage. Im Vorwort erwähnt der Autor, dass die «Regel» für Mönche geschrieben sei, jedoch allen Menschen zugäng-

lich sein soll, die sich um ein christliches Leben im Geiste des heiligen Benedikt bemühen. Deshalb fügt Pater Georg Holzherr dem Haupttitel einen Untertitel an: «Eine Anleitung zu christlichem Leben» [1].

La Règle de saint Benoît se laisse-t-elle appliquer au management moderne? 1^{re} partie

La Règle de saint Benoît, rédigée vers l'an 550 de notre ère sur le Mont-Cassin, en des temps troublés par la guerre et à une époque de transition entre l'Antiquité tardive et le début du Moyen Âge, est bien plus qu'une simple description de directives sur la vie monastique. La Règle de saint Benoît est un concept de vie et un programme, une règle de vie riche et exhaustive. Dans le jargon moderne de gestion d'entreprise, on désignerait cette «Règle» comme étant la charte programmatique du développement de l'organisation de l'Ordre des bénédictins.

Dans la société moderne, presque toutes les personnes vivent leur vie professionnelle au sein d'organisations, de communautés, d'institutions. Comme peu auparavant dans l'histoire, nous avons aujourd'hui énormément de personnes investies de facto de tâches directionnelles et cette tendance s'accroîtra à l'avenir, dans les services, l'information et la science. Les exigences, en parallèle, augmenteront considérablement. La plupart d'entre nous devront «gérer», qu'ils le veulent ou non, de manière consciente ou non, d'autres personnes, collaboratrices et collaborateurs, collègues, chefs, ou tout simplement nous-mêmes. Nous serons, sans exception, tous concernés par la «gestion» et devrons, que nous le voulions ou non, trouver ou chercher un intérêt à cette compétence.

La 1^{re} partie décrit de manière concise quelques-unes des nombreuses formes de leadership efficace et la 2^e partie les compare à la Règle de saint Benoît.

* Beim vorliegenden Text handelt es sich um den ersten Teil der gekürzten Fassung eines Referates an der Jahrestagung und Mitgliederversammlung des Vereins Katholischer Ärzte der Schweiz (VKAS) in Einsiedeln am 10. März 2007.

1 Die Benediktsregel. Eine Anleitung zu christlichem Leben. Der vollständige Text der Regel, übersetzt und erklärt von P. Georg Holzherr OSB, em. Abt von Einsiedeln. 6., völlig überarbeitete Auflage. Freiburg i. Ü.: Paulusverlag; 2005.

Korrespondenz:
Prof. Dr. med. Peter Stulz
Kantonsspital
Klinik für Herz-, Thorax-
und Gefässchirurgie
CH-6000 Luzern 16
peter.stulz@ksl.ch

Einführung

In der modernen Gesellschaft verbringen fast alle Menschen ihr Berufsleben innerhalb von Organisationen, Gemeinschaften, Institutionen. Wohl wie nie zuvor in der Geschichte haben heute so viele Menschen de facto *Führungsaufgaben* zu erfüllen. Das wird sich in Zukunft – in der Dienstleistungs-, Informations- und Wissensgesellschaft – noch drastisch verstärken, und die Anforderungen daran werden deutlich zunehmen. Die meisten unter uns werden also «managen» müssen, ob wir es anstreben oder nicht; ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht; ob wir andere Menschen, etwa Mitarbeiter/innen, Kollegen oder Chefs zu managen haben oder «nur» uns selbst. Ohne Ausnahme sind wir demnach alle von «Management» betroffen und müssen – nolens volens – ein Interesse an dessen Kompetenz finden oder suchen.

Vom Wandel des traditionellen Führungsverhaltens zur modernen Leadershipfunktion

Bis in die 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts herrschte in Organisationen, Industrie, Handel und Gewerbe, vor allem auch in den Spitälern und universitären Institutionen mit wenigen Ausnahmen ein mehr oder weniger betont *autoritärer Führungsstil* der Direktoren, Chefärzte, Dozenten und Führungsverantwortlichen. Das haben wir alle zur Genüge erlebt. Das vorherrschende Organisationsgebilde betont hierarchische und bürokratische Strukturen mit eindeutigen vertikalen Zuordnungsverhältnissen und abgegrenzten Funktionsbereichen. Vorschriften und Richtlinien bestimmen den vermeintlich optimalen Ablauf von Entscheidungs- und Innovationsprozessen. Der alte Manager dieses Zuschnitts analysiert, plant, kalkuliert, teilt Ressourcen zu und überwacht die Zielerreichung. Er organisiert Abläufe, koordiniert zwischen verschiedenen Verantwortungsbereichen und stellt Ordnung und Konstanz sicher.

Ab Mitte der 80er Jahre hat sich diese *traditionelle Organisationsarchitektur* kontinuierlich weiterentwickelt. Die weltweite Liberalisierung des Güter- und Finanzverkehrs, die Privatisierung von staatlichen Unternehmen, auch von Spitälern, neue, revolutionäre Informationstechnologien und weitere Umweltbedingungen haben das Umfeld für Unternehmen radikal verändert. Die dadurch bedingte neue Rollenerwartung an Manager wird mit *Leadership* umschrieben, gleichzeitig wird ein Anforderungsprofil mitgeliefert. Im Zuge dieser neuen Rollendefinition des Managements von Unternehmen hat sich eine anglo-amerikanische Rhetorik entwickelt, die sich auch in Europa ausbreitet. Es ist bezeich-

nend, dass in den deutschsprachigen Ländern für die Begriffe «Führer/Führerschaft» immer die englischen Wörter verwendet wurden wegen negativer Konnotation und heikler Assoziationen.

Welche Bedeutung wird diesem modernen Führungsstil zugeordnet? Eine Konsultation im Internet für «Leadership» liefert mehr als 5000 Titel, wobei die Mehrzahl innerhalb der letzten 10 Jahre publiziert wurde. Der Markt an neuer Managerliteratur boomt, und es ist unmöglich, sich durch das Dickicht an Definitionen durchzukämpfen. Die Skizze «Manager-Leader» enthält eine summarische Übersicht aus einer Literaturauswahl (Tab. 1).

Manager-Leader

Sicher ist, dass sich ein grundlegender Wandel des Führungsverständnisses vollzogen hat. Während in der Vergangenheit bürokratische und technokratische Qualitäten als besondere Eigenschaften wirksamer Führung favorisiert wurden, beziehen sich die neuen Anforderungen an einen echten *Leader* nicht nur auf Wissen und Kenntnisse, sondern auf persönliche Flexibilität und Fähigkeit, eigene Einstellungs- und Verhaltensmuster zu ändern. Der Leader legt eine Marschrichtung fest, erzeugt grosses Vertrauen und bewirkt eine Aufbruchstimmung, die zu *Veränderungen* führt. Er lebt das vor, was er immer und immer wieder «verkündet», er führt Menschen direkt dank seiner überzeugenden Persönlichkeit.

Leadership ist nicht eine Disziplin, die auf einer wissenschaftlichen Methode basiert. Leadership ist eine in ihrem Kern tiefmenschliche Aktivität. Qualitäten wie *Ehrlichkeit, Fairness, Glaubwürdigkeit, Authentizität* sind fundamentale Eigenschaften, die unabhängig von der Führungssituation immer Gültigkeit besitzen. Leadership fördert Beziehungen unter Menschen, unter Personen durchaus unterschiedlicher Herkunft, mit verschiedenem Background und verschiedenen Agenden sowie verschiedener Couleur.

In der Folge wird versucht, nur einige der zahlreichen Formeln wirksamer Leadershipfunktionen koncis zu beschreiben, die an Managerkursen doziert werden [2]. Der Sprachstil wird an den Fachjargon adaptiert und die englische Verkleidung des erwünschten Führungsverhaltens in Parenthese ergänzt. Dies geschieht bewusst und mit einer Prise Provokation, um in Teil 2 in Gegenüberstellung den hl. Benedikt sprechen zu lassen.

– Als Generalist soll der «neue» Manager, der *Leader*, immer die Konsequenzen des Handelns in anderen Bereichen des Gesamtunternehmens berücksichtigen (*create value for the entire organisation*).

2 Stoff W-D. «Leadership» als modernes Managerleitbild. Neue Zürcher Zeitung, 13. Januar 1999, S. 25.

Tabelle 1

Summarische Übersicht über die Unterschiede zwischen Manager und Leader.

Manager	Leader
Verwalter	Gestalter
«pragmatisch» auf Vergangenheit ausgerichtet	gestaltet Zukunft
sucht Kontinuität, Ordnung, Stabilität	Fliessen, Wandel, Innovation
organisieren, kontrollieren (jeder in seinem «Kästchen»)	ausrichten auf gemeinsame Vision, erschliesst Freiräume (augere)
Reglemente, Vorschriften, Verfahrensvorschriften	Qualität der Ergebnisse zählt: Dienstleistung, Zeit, Einfachheit
absorbiert durch Tagesgeschäfte (Zeitmangel)	Zeit haben für Kontakte, Feedback. Gestalten der Führungskultur
sucht bequemen Weg, weicht den Klippen aus	kann konfrontieren, frustrationstolerant
reaktiv	proaktiv

- Der «neue» Manager soll, ausgehend von den Wertvorstellungen – dem «Credo» des Unternehmens – und den eigenen Kernkompetenzen, eine eigene *Mikrovision* für sein unmittelbares Umfeld, seine Klostersgemeinschaft, sein Spital, ableiten, die verständlich und umsetzbar ist (*translating vision into action*).
- Dabei sollen alle Beteiligten – auch die Mitarbeiter – einbezogen werden, um eine gemeinsame Motivationsbasis aufzubauen. Der *Leader* soll die latenten Kräfte der Mitarbeiter durch sein Führungsverhalten freisetzen und sie auf eigene Aktionsprogramme einchwören (*mobilizing commitment*).
- In diesem Prozess soll der *Leader* subtile Kommunikationsfähigkeiten einsetzen, um Überzeugungsvorgänge in seinem Sinne zu gestalten (*soft skills and invisible practices*).
- Da die Gemeinschaft eine agile und ständig «lernende Organisation» ist, die dynamisch auf Veränderungen reagiert und laufend Verbesserungen initiiert, soll der *Leader* seine Mitarbeiter zum Lernen und zum Reflektieren anleiten, um zu neuen Einsichten zu gelangen. Er spielt dabei die Rolle eines «Coachs» und schöpferischen Partners in dem gemeinsamen Lernprozess (*managers as learners and teachers*).
- Das neue Management führt eine kontinuierliche Debatte zur Verbesserung des Bestehenden (*creating a culture of change*).
- Die Zukunft soll mitgestaltet und nicht nur vorhergesagt werden (*inventing the future rather than responding to it*).
- Um diesen Anforderungen zu entsprechen, gilt es, die blockierenden Annahmen und Lebensperspektiven des eigenen Ichs bewusstmachen, um eine Veränderung verfestigter Einstellungen einzuleiten (*overcoming self-limiting beliefs; personal leadership: remapping, mind-setting and commitment*).

3 Kieser A. Von asketischen zu industriellen Bravourstücken. Die Organisation der Wirtschaft im Kloster des Mittelalters. Mannheimer Berichte, Nr. 30, Dezember 1986.

4 Kieser A. Organisationsstrukturen, historische Entstehung von. In: Frese, E (Hrsg.). Handwörterbuch der Organisation (HWO). Stuttgart: C. E. Poeschel; 1992. Sp. 1648-70.

Die Anforderung an einen Leader, an ein «Leadership»-Management sind erheblich: Der «neue» Manager, der *Leader*, soll «Vorbild», «Wertevermittler», «Visionär», «Unternehmer», «Initiator», «Generalist», «Diplomat», «Netzwerker», «Kommunikator», «Lernender und Lehrer» mit «kultureller Kompetenz» und einem «offenen» Einstellungsmuster in einer sich selbst formierenden Organisation sein.

Ist das nicht rhetorische Schaumschlägerei? Ist das nicht nur aufgeblähte Managersprache, hinter der sich die Machtlosigkeit zu verbergen scheint, im Unternehmensgeschehen überhaupt «etwas zu bewegen»?

Die Erfahrung zeigt, dass die «neuen» Ansprüche an das Management, die uns in zahlreichen Managerkursen präsentiert werden, und die realen Umsetzungsmöglichkeiten im Berufsalltag weit auseinanderklaffen. Sehr oft, ja in der Regel bleiben die teuer bezahlten und dekretierten Managerkurse häufig ein interessantes Einmalereignis für den einzelnen, ohne die erwünschte Wirkung auf das Arbeitsumfeld zu haben. Anstelle von «Leadership»-Verhalten treffen die Manager auf unüberwindbare Grenzzäune durch herkömmliche Strukturen und Verhaltensmuster. Ganz offensichtlich bezieht die Leadershiprhetorik ihre Attraktivität nicht aus einer *empirischen* Präzision, sondern aus einer Wunschvorstellung, dass «es so sein sollte».

Den Vorzug vor solchen kopfgeborenen Führungsmodellen haben Konzepte, die *praktisch erprobt* sind. Die *Benediktsregel* ist ein solches Konzept. Sie funktioniert seit eineinhalb Jahrtausenden und gibt ein überzeugendes Modell für «Leadership» ab. Gleichsam vor der Haustüre wird sie praktiziert: in den Klöstern der Benediktinerinnen und Benediktiner, der Zisterzienserinnen und Zisterzienser.

Dass die wirklich grossen Denkfiguren und Handlungsmaximen unserer Kultur meistens viel ältere Wurzeln haben, als wir im allgemeinen annehmen, haben gerade auch im letzten Jahrhundert bedeutungsvolle Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Theologie und Philosophie gezeigt.

Erwähnt sei der Organisationsforscher Alfred Kieser: Er zeigte aufgrund eines immensen Quellenstudiums in den 80er Jahren überaus eindrücklich auf, dass nahezu alle nachhaltig erfolgreichen modernen Management- und Organisationsprinzipien auf die Organisation des mittelalterlichen Mönchslebens zurückzuführen sind. Klöster können in diesem Sinne als die ersten modernen Organisationsformen begriffen werden [3, 4].