

„Niemand soll traurig werden“ (RB 31,19)

Personalführung in der Regel Benedikts

von Michael Rosenberger

422

BEITRÄGE

In welchem Sinn lässt sich ein Kloster überhaupt als Wirtschaftsbetrieb betrachten? Ausgehend von dieser Frage, skizziert der Linzer Moralthologe die Grundarchitektur benediktinischer Personalführung und zeichnet das Leitbild nach, das die Benediktsregel vom Abt des Klosters entwirft. Benedikts wache Wahrnehmung der Vielfalt der Mönche erweist sich als aktuelle Orientierung für heutige Bemühungen, dem Wohl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht zu werden.

SEIT EINIGEN JAHREN genießen Managementseminare auf der Grundlage der Regel Benedikts höchste Attraktivität und weite Verbreitung. Was kann die Benediktsregel der oft zweifelnden oder dezidiert nichtglaubenden Führungskraft des 21. Jahrhunderts mitgeben? Welche Impulse der Humanität und des Verantwortungsbewusstseins für Menschen hält sie bereit? Die mit solchen Fragen angesprochene Bedeutung der Regel Benedikts für ein ethisch geformtes Verständnis von Personalführung ist bis vor wenigen Jahren wissenschaftlich überhaupt nicht untersucht worden – weder ökonomisch¹ noch soziologisch, psychologisch oder theologisch. In dem derzeit im deutschsprachigen Raum maßgeblichen Kommentar zur RB von Michaela Puzicha aus dem Jahr 2002 sind im Stichwortverzeichnis wenige klassische ökonomische Begriffe wie „Verkauf“ enthalten. Es fehlen Stichworte wie „Preis“ oder „Handel“ und Vokabeln der Personalführung wie „bestimmen“, „befehlen“, „führen“, „leiten“, „regere“, die man vom Inhalt der Regel her erwarten könnte. Einzig die Stichworte „Abt“, „geistliche Leitung“ und „Entscheidung“ sind in dieser Richtung einschlägig. Heute würden auch die fehlenden Stichworte sicher berücksichtigt. Erst seit kurzem wächst die Hinwendung zu diesem Thema, und mit ihr eine neue Aufmerksamkeit für eine Führungskultur, die sich eineinhalb Jahrtausende bewährt hat.

¹ Chan, *Ethical Leadership*, 221.

1. Das Kloster als Wirtschaftsbetrieb

Kann man ein Kloster mit einem modernen Wirtschaftsunternehmen vergleichen, ja es sogar selbst als Wirtschaftsbetrieb bezeichnen? Wirtschaftswissenschaftlich ist das zweifelsohne möglich – ein Kloster erfüllt sämtliche Kriterien, die dort für ein Unternehmen angesetzt werden. Aber theologisch? Wie versteht Benedikt selbst sein Kloster?

Zunächst einmal ist das Kloster für Benedikt eine dauerhafte Lebensgemeinschaft von Gottsuchenden: Hierher kommen Menschen, die dieselbe religiöse Motivation haben, im Licht des Evangeliums nach dem Geheimnis ihres Lebens zu suchen. Den Weg ihrer Suche wollen sie als Lebensgemeinschaft gehen, als große Familie, die einander in Freud und Leid verbunden ist. Benedikt ordnet daher gleich im ersten Kapitel seiner Regel sein Kloster der Kategorie der Koinobiten zu, also der gemeinsam unter einer Regel und einem Abt lebenden Mönchsgemeinschaften (RB 1,2.13).

Schon die Vorstellung einer dauerhaften Lebensgemeinschaft setzt aber voraus, dass die Mitglieder auch wirtschaftlich miteinander verbunden sind. Theoretisch könnten sie wie die meisten Familien ihrer Erwerbsarbeit außerhalb des Klosters nachgehen. Und doch wären sie finanziell und ökonomisch miteinander in einer Verantwortungsgemeinschaft verbunden. Genau das drückt Benedikt mit der Bezeichnung des Klosters als „Haus“ aus: Der Cellerar, d.h. der Wirtschaftsleiter des Klosters, soll allen Brüdern von den Gütern des Klosters geben, was sie brauchen, denn im Hause Gottes soll niemand traurig sein (RB 31,19). Der Gastbruder, der für das Wohl der Gäste sorgt, soll weise sein, denn das Haus Gottes soll von Weisen weise verwaltet werden (RB 53,19). Und der Abt selbst soll ein würdiger Verwalter (*dignus dispensator*) des Hauses Gottes sein (RB 64,5). Der Begriff des Hauses hat also für Benedikt eindeutig eine ökonomische Dimension. Zugespitzt könnte man daher die Regel für dieses Haus als Hausregel, griechisch *oiko-nomia* bezeichnen.

Wenn damit das benediktinische Kloster auch aus theologischen Gründen als „Betrieb“ angesprochen werden kann, dann ist mitgedacht, dass es ein christlicher Betrieb ist. Es ist nicht irgendein Haus, sondern das „Haus Gottes“ (*domus dei*). Gott selbst ist der *dominus*, der Hausherr, der über die letzte Bestimmung des Hauses entscheidet. Ist das benediktinische Kloster dann zugleich ein Wirtschaftsbetrieb? Im Unterschied zu einer Familie vollziehen die Mönche ihre Arbeit weitgehend im Kloster. Sie tun das gemäß der Regel nicht nur, um ihre eigene Lebensgrundlage zu erwirtschaften, sondern um mit Außenstehenden in wirtschaftliche Tauschbeziehungen einzutreten (RB 57,7–9).²

² Vgl. Rosenberger, *Es sollte genügen*, 11.

Arbeiten und Wirtschaften werden somit als Teil des Gottesdienstes und der Nachfolge Christi verstanden. Dass die Mönche mit ihren eigenen Händen arbeiten, ist Ausdruck ihres Armseins vor Gott.³ Sie sollen nicht wie die Gyrovagen auf Kosten anderer leben (RB 1,10–11). Damit erhält das Arbeiten bzw. Wirtschaften eine geistliche Würde. Das Kloster ist somit zugleich Lebens- und Wirtschaftsgemeinschaft – aus dem Geist des Evangeliums; Personalführung bedeutet zugleich Führung im Leben und im (wirtschaftlichen) Arbeiten.

2. Die Grundarchitektur benediktinischer Personalführung

Wie strukturiert Benedikt die Verteilung der Führungsaufgaben im Kloster, und welche Optionen werden darin erkennbar? In der Architektur benediktinischer Personalführung erkenne ich drei systemische Wertvorzugsentscheidungen:

Personalführung vor Betriebsführung

Für die beiden Kernaufgaben des Klosters sieht Benedikt zwei verschiedene Personen vor: Den Abt als Verantwortlichen für die gesamte Personalführung (RB 2) und den Cellerar als Verantwortlichen für die Betriebsführung, d.h. als CEO bzw. Manager des Betriebs „Kloster“ (RB 31). Als oberster Personalführer soll der Abt lehren (RB 2,4f.11–15), bestimmen und befehlen (RB 2,4f.16–22), tadeln und bestrafen (RB 2,23–29), Seelen bzw. Menschen führen (*regere animas*, RB 2,31.34.37) und der Eigenart vieler dienen (RB 2,31). Der Cellerar ist hingegen in seinem Handeln gegenüber dem Abt weisungsgebunden: „Ohne Weisung des Abts tue er nichts; an seine Aufträge halte er sich“ (RB 31,4f.); insgesamt dreimal wird das dem Cellerar eingeschärft (vgl. RB 31,12.15). Diese Zuordnung von Personal- und Betriebsführung sagt viel über die Wertungen Benedikts: Das Betriebsergebnis soll den im Betrieb arbeitenden Menschen dienen, nicht umgekehrt, wie es heute meistens der Fall ist. Der Betrieb ist für den Menschen da, nicht der Mensch für den Betrieb.

Menschliche Führung vor Effizienzmaximierung

Sowohl die Aufgabe des Abts als auch die des Cellerars umschreibt Benedikt mit dem Grundwort der *cura*. Je dreimal kommt es im Kapitel über den Abt (RB 2,8.10.38) und im Kapitel über den Cellerar (RB 31,3.9.15) vor.⁴ *Cura* meint im Lateinischen die (mütterliche) Sorge oder Fürsorge, aber auch das (väterliche)

3 Puzicha, *Kommentar*, 410: In der Antike galt der als reich, der nicht arbeiten musste – Benedikt optiert also wie das gesamte frühe Mönchtum für die Armut in diesem Sinne.

4 Vgl. Puzicha, *Kommentar*, 299.

heilende Handeln des Arztes an einem Kranken – also ein ganzheitliches Sorgen für den Mitmenschen. Dem Abt obliegt die Hirtensorge für die Brüder (RB 2,8.10.38). Sie spitzt sich zu in der Sorge für jene, die sich verfehlt haben (RB 27,1.6), und für die Gemeinschaftsordnung (RB 47,1). Dem Cellerar, den die Regel wie einen „Kümmerer“ oder Diakon beschreibt, obliegt die Sorge für die irdischen Güter des Klosters (RB 31,3.15), besonders die leibhaftige Sorge für „Kranke, Kinder, Gäste und Arme“ (RB 31,9).⁵ Jedes ökonomische Kalkül, jede Sparsamkeit und Sorgsamkeit im Umgang mit dem eigenen Besitz und jede Vernunftüberlegung (RB 31,7) stehen unter der wiederum dreimal eingeschränkten Maxime, dass der Cellerar niemanden traurig machen soll (RB 31,6.7.19). Dass es allen im Kloster innerlich gut gehen soll, hat für Benedikt Vorrang. Die (Kloster-)Ökonomie ist für den Menschen da, nicht der Mensch für die Ökonomie.

Personalgemeinschaft vor Wirtschaftsgemeinschaft

In der angelsächsischen Wirtschaft ist in den letzten Jahrzehnten das Prinzip *hire and fire* – „einstellen und entlassen“ – zu einem anerkannten Modell der Betriebs- und Personalführung geworden. Lieber ein großzügiges Kündigungsrecht und zügige Schaffung neuer Stellen als keine neuen Jobs, weil der Arbeitgeber sich nicht längerfristig binden will. Betriebswirtschaftlich mag man darüber diskutieren; aber theologisch-ethisch würde Benedikt dem wenig abgewinnen. Für ihn ist eine stabile Gemeinschaft ein hoher Wert. Daher prüft er lieber den Bewerber erst einmal auf Herz und Nieren und macht ihm die einjährige Probezeit des Noviziats nicht zu leicht (RB 58,1–2). Dreimal soll man dem Novizen im Laufe des Probejahres die Regel vorlesen und ihn fragen, ob er wirklich bleiben will (RB 58,9–13). Erst dann fällt nach Anhörung der Gemeinschaft die Entscheidung des Abtes für den Mönch. Alle miteinander sagen also am Ende einer harten Probezeit „Ja“ zu dem Bewerber. Dieses Ja gilt dann aber auch in Konflikten und Schwierigkeiten. Eine Entlassung ist nur noch nach langem Mühen um Lösung der Konflikte und nach intensiven Mediationsversuchen möglich (RB 28). Denn zu Mönchen, mit denen die Gemeinschaft nicht zurechtkommt, schickt der Abt die „Senpekten“, ältere, weise Brüder, die als unbeteiligte Vermittler dem schwierigen Bruder zureden und ihn zu einer Verhaltensänderung bewegen sollen (RB 27,1–4).⁶ Erst wenn auch diese disziplinarische Maßnahme fruchtlos bleibt, ist eine Entlassung denkbar. Natürlich ist ein Kloster mehr als ein Wirtschaftsbetrieb. Aber auch für einen

5 Nach RB 36,1.6.10 ist die Sorge für die Kranken freilich allen Brüdern aufgetragen, besonders dem Cellerar und dem Abt. Auch die Aufnahme von Armen und Pilgern wird in RB 53,15 als Sorge aller qualifiziert – und bleibt doch eine besondere Sorge der beiden Führungspersonen.

6 Rosenberger, *Cum dilectione*, 197.

Wirtschaftsbetrieb können die personalen Bindungen einen hohen Wert haben. Es zeichnet eine gute Personalführung aus, dass Entlassungen wirklich nur die *ultima ratio* nach einem langen Bemühen um eine Lösung des Konflikts sind.

3. Grundhaltungen des Abts

Benedikt gibt dem Abt ausführliche Weisungen mit auf den Weg. Er sagt ihm freilich weniger, wie er handeln, als vielmehr mit welchen Grundhaltungen er seinen Brüdern begegnen soll. Obwohl die Benediktsregel ihre Inhalte stark über Normen transportiert, legt sie an den entscheidenden Stellen, wo es um die Persönlichkeit des Abts, des Cellarars, des Mönchs allgemein geht, weniger Normen als vielmehr Tugenden dar. *Qualis debeat abbas esse* – „wie der Abt (beschaffen) sein soll“ lautet die Kapitelüberschrift von RB 2. Welche Grundhaltungen legt Benedikt dem Abt dort und im zweiten Abtskapitel RB 64 ans Herz?

Ehr-Furcht vor der Verantwortung (RB 2,6–10.33–40; 64,7): Die Aufgabe, Menschen zu führen, hält Benedikt für die größte nur denkbare Verantwortung auf Erden. Denn mit der Verantwortung für den Menschen aus Fleisch und Blut übernimmt man auch Verantwortung für sein Seelenheil. Fünfmal schärft RB 2 daher dem Abt ein, er werde beim Jüngsten Gericht Rechenschaft ablegen müssen für jeden Menschen, den er geführt hat (RB 2,6.34.37–39; vgl. auch 64,7). Das solle ihn mit Furcht erfüllen (RB 2,39) – wir würden vielleicht treffender von Ehr-Furcht oder Respekt vor der großen Aufgabe sprechen.

Integrität (RB 2,11–15): Als Lehrer und Menschenführer muss der Abt darum bemüht sein, selber vorzuleben, was er anderen predigt. Das gilt aus pädagogischen Gründen, weil der Mensch mehr am Vorbild als durch Belehrung lernt (RB 2,12). Es gilt aber auch aus ethischen Gründen, weil nur ein glaubwürdiger Lehrer ein guter Lehrer ist (RB 2,14f). Die Integrität des Abtes, mittels der seine Menschenführung durch die eigene Lebensführung gedeckt ist, hat daher zentrale Bedeutung.

Unparteilichkeit (RB 2,16–22): Führungspersonen können auf Dauer nur bestehen, wenn ihre Unparteilichkeit und Gerechtigkeit gegenüber allen außer Frage steht. Das betont Benedikt in einem eigenen Abschnitt. Weder auf Grund persönlicher Sympathie noch auf Grund der Herkunft und sozialen Stellung soll der Abt irgendeinen der Brüder bevorzugen oder benachteiligen – nicht einmal einen (ehemaligen) Sklaven. Einzig auf Grund besonderer Verdienste darf er jemand anderen vorziehen (RB 2,17.21).

Maßhaltung im Befehlen (RB 64,17–19): Die Möglichkeit, Befehle zu erteilen, gibt Führungskräften eine enorme Macht – im Weltlichen wie im Geistlichen (RB 64,17). Dies erfordert große Besonnenheit, damit niemand über- oder unterfordert wird, damit „die Starken finden, wonach sie verlangen, und die

Schwachen nicht davonlaufen“ (RB 64,19). Das Maß jeder Anordnung sind also die Fähigkeiten der Anvertrauten – und nicht die Sachzwänge der Ökonomie oder der Ehrgeiz der Führungsperson.

Güte und Strenge (RB 2,23–29; 64,10–15): Wichtig ist Benedikt das Gleichgewicht von Güte und Barmherzigkeit sowie von Klarheit und Strenge. Ein allzu laxes Regiment hat auf Dauer verheerende Folgen (RB 2,26); über offenkundige Missstände hinwegzusehen ist keine Lösung. Menschenführung muss hier einschneidende, auch schmerzliche Maßnahmen setzen. Doch das Ziel ist, dass der Bruder einen besseren Weg zu gehen lernt. Er braucht dazu Mut und Kraft – auch diese soll der Abt ihm schenken (RB 2,23f).⁷ Zudem muss er höchst vorsichtig sein, die Sanktionen ja nicht zu übertreiben und im Bruder etwas zu zerstören (RB 64,12–14). Im Zweifel soll der Abt daher der Barmherzigkeit den Vorrang vor der Strenge geben (RB 64,10), um mehr geliebt als gefürchtet zu werden (RB 64,15).

Entschlossene Führung und Eingehen auf die Individuen (RB 2,30–32; 64,8): RB 2,31 fasst die Tätigkeit des Abts in zwei Gedanken zusammen: „Menschen zu führen und der Eigenart vieler zu dienen“. Diese Spannung zwischen Führen und Dienen, zwischen Prinzipientreue und Sensibilität, zwischen Entschlossenheit und Geschmeidigkeit, zwischen dem Blick für das Ganze, das klare Regeln braucht, und für den Einzelnen, der eben anders ist als alle anderen, im Gleichgewicht zu halten ist eine gewaltige Führungsaufgabe. Im Zweifel aber gibt Benedikt dem Dienen den Vorrang: Der Abt soll *mehr* helfen als leiten – *prodesse magis quam praeesse*“ (RB 64,8).

Regeltreue (RB 2,4; 64,9.20): Jede Gemeinschaft und jeder Betrieb haben ihre (Rechts-)Grundlagen. Sie verfügen über ein Regelwerk, das über lange Zeit gewachsen ist und auf dessen Fundament sich die Individuen bewegen. Daher mahnt Benedikt den Abt zur Treue gegenüber dem Evangelium und der Ordensregel. Beide gemeinsam geben der Gemeinschaft ihre Identität. Sie zu verletzen oder zu missachten wäre daher verheerend. Der Abt steht nicht über der Regel, sondern soll ihr dienen; wenn er die Regel achtet, wird sie ihm eine große Hilfe und Entlastung sein.

Keine Sorge um den ökonomischen Erfolg (RB 2,35f.)⁸: Offenbar steckten schon zu Benedikts Zeiten Klöster in wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Benedikt legt dem Abt ausdrücklich ans Herz, die ökonomischen Sorgen nicht in den Vordergrund zu stellen: Für die Christen geht es um die Verwirklichung des Willens Gottes und seiner Gerechtigkeit – alles andere wird ihnen dazugegeben (Mt 6,33).

7 Die RB bietet ein hochkomplexes System von Sanktionen und Strafen, vgl. dazu Rosenberger, *Cum dilectione*, 195–199.

8 Vgl. Rosenberger, *Es sollte genügen*, 9.

4. „Der Eigenart vieler dienen“ (RB 2,31)

Was *Art und Maß der zugeteilten Arbeit* angeht, soll der Abt jeden nach seinen individuellen Fähigkeiten fördern und einsetzen (RB 48,24–25) und von jedem zu fordern, was er leisten kann. Personalführung erfordert Fingerspitzengefühl für die Fähigkeiten des Einzelnen. Die Kleinmütigen sollen bei der Arbeit nicht über- (RB 48,9) und die Starken nicht unterfordert werden (RB 64,17–19). Gewinnt ein Mönch den Eindruck, eine Aufgabe übersteige seine Kräfte, soll er es dem Oberen darlegen und um Erleichterung bitten (RB 68,1–5). Vor allem Kranke und Sensible sollen nicht durch Überforderung erdrückt oder gar aus dem Kloster fortgetrieben werden (RB 48,24f). Insgesamt soll der Abt die Arbeit so organisieren, dass sie ohne Murren getan werden kann (RB 41,5).

Ähnlich soll der Abt bei *Art und Maß der zugeteilten Verantwortung* den Charakter und die Verlässlichkeit der Brüder im Blick haben (RB 32,1–2). Nicht jeder Mensch ist charakterlich in der Lage, die Arbeit selbst einzuteilen, mit anderen zusammenzuarbeiten oder mit teuren Geräten sorgsam umzugehen.

Verantwortung zu delegieren ist das eine, sie dennoch zu kontrollieren das andere. Der Abt soll aufschreiben, wem er welche Gegenstände anvertraut (RB 32,3). Dokumentation und Kontrolle sind für ihn kein Ausdruck von Misstrauen; er nimmt vielmehr die delegierte Verantwortung ernst. Die Führungsperson begleitet aufmerksam und wertschätzend, was der mit Verantwortung Betraute tut. Wenn in modernen Betrieben Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern praktiziert und protokolliert werden, dann führen sie dieses benediktinische Instrumentarium sinnvoll weiter.

Auch beim *Maß der zugeteilten Güter* – im modernen Betrieb würden wir sagen: dem Lohn – muss der Abt die Verschiedenheit seiner Brüder berücksichtigen (RB 34). Benedikt stellt die Jerusalemer Urgemeinde als Vorbild hin: „Jedem wurde zugeteilt, so viel er nötig hatte“ (Apg 4,35). Er möchte in seinem christlichen Wirtschaftsbetrieb Kloster den Lohn mehr nach dem Bedarf als nach der Leistung bemessen (RB 34,1; 55,20). Genaugenommen kennt die RB keine leistungsbezogene Entlohnung des Individuums.⁹ Das Kloster braucht eine solche nicht, da ja alles allen gemeinsam gehört. Doch eines wäre für Benedikt vermutlich auch jenseits der Klostermauern eine klare Option: dass die Grundbedürfnisse des Mitarbeiters und seiner Familie für die Lohnbemessung im Zweifel wichtiger sind als seine Leistung. Die Gesetze des modernen Sozialstaats regeln das teilweise auch so, aber eben nur teilweise. Eine klare

9 Der einzige leistungsbezogene Lohn in der RB ist die Rangerhöhung eines Mönchs. Diese steht dem Abt frei (RB 2,19), basiert aber auf der (geistlichen) Leistung „in guten Werken und in der Demut“ (RB 2,21). Es geht nicht um die ökonomische, sondern um die gesamt-menschlich-soziale und spirituelle „Leistung“ für die Gemeinschaft, und sie wird symbolisch belohnt.

Grenzziehung fehlt: Bis wohin ist es sinnvoll, bedürfnisorientiert zu entlohnen, und von wo ab muss sich die Entlohnung auch aus Gerechtigkeitsgründen an der Leistung orientieren?

5. Eine umfassende Vision vom Mitarbeiterwohl

Wenn Personalführung dem Menschen dienen soll, braucht sie zumindest eine Vorstellung davon, was dem Menschen gut tun oder schaden kann. Es geht hier nicht um eine klar umrissene Vorstellung davon, wie Menschen glücklich und erfüllt leben können. Das wäre in einer postmodern pluralen Gesellschaft ebenso wenig mit „der Eigenart vieler“ zu vereinbaren wie im benediktinischen Ursprungskloster. Die Regel setzt Benedikts bescheidener an. Sie klärt zunächst nur, welche Faktoren für das Wohl der Person eine Rolle spielen.

Die Sorge um das *spirituelle und psychische Wohlergehen* steht dabei an erster Stelle: Dem Gebet „soll nichts vorgezogen werden“ (RB 43,3). Deswegen sollen auch die schuldhaft zu spät kommenden Brüder zum Gebet zugelassen werden. Ein Ausschluss würde ihnen nur noch mehr schaden als ihr Zuspätkommen (RB 43,8). Eine angemessene Strafe für das Zuspätkommen muss sein, doch sie besteht nicht im Ausschluss vom Gebet, sondern darin, dass der Zuspätkommende den letzten Platz im Chor einnehmen muss (RB 43,7.10–12). Das Gewicht dieser Entscheidung wird erst verständlich beim Blick auf die unterschiedliche Regelung für die gemeinsamen Mahlzeiten: Wer hier aus eigener Schuld zu spät kommt, wird bis zu zwei Mal gerügt, danach aber von der Tischgemeinschaft ausgeschlossen und muss alleine essen (RB 43,13–17).

Diese beiden Grundvollzüge im klösterlichen Alltag, das gemeinsame Beten und die gemeinsamen Mahlzeiten, dienen auch dem *sozialen Wohlergehen*.¹⁰ Die Zeiten für beide verteidigt Benedikt konsequent gegen ein Übermaß an Arbeit. In diesem Sinne ist seine Anweisung zu verstehen, dass die Mahlzeiten auf jeden Fall „bei Tageslicht“ stattfinden sollen (RB 41,8–9). Mag der Arbeitsdruck noch so hoch sein, das Essen darf nicht in die Nachtstunden verschoben werden. Es ist kein notwendiges Übel, das man an den Rand des klösterlichen Tages schieben und womöglich noch auf *fast food* verkürzen dürfte, sondern ein wesentlicher Ausdruck geschwisterlicher Gemeinschaft. Das zeigen auch die Ausführungen über den gemeinsamen Beginn und Schluss der Mahlzeiten. Arbeit und Lektüre können relativ frei und individuell gestaltet werden. Mahl- und Gebetszeiten sind hingegen Gemeinschaftsvollzüge und müssen folglich für alle zur gleichen Zeit erfolgen. Deswegen wird ein verspäteter Beginn oder ein zu frühes Beenden bei Arbeit und Lesung nicht bestraft, wohl aber bei den

¹⁰ Vgl. Rosenberger, *Bei Tageslicht*, 184–186.

Gebets- und Mahlzeiten.¹¹ Damit erhält die Tischgemeinschaft eine ebenso große Bedeutung für das Zusammenleben der Brüder wie das Stundengebet. Die geschwisterliche Verbundenheit drückt sich in beiden Vollzügen aus. In den betreffenden Sätzen (RB 43,13–17) häufen sich Worte, welche die (Tisch-) Gemeinschaft ausdrücken; dadurch wird das Zuspätkommen umso deutlicher als Kontrast sichtbar: *simul omnes – sub uno omnes – ad mensae communis participationem – consortio omnium*.¹² Die abschließende Bemerkung weist in die gleiche Richtung: Außerhalb der gemeinsamen Mahlzeiten soll niemand etwas essen (RB 43,18). Essen soll ein Vollzug der Gemeinschaft sein.

Geist und Körper

Die Sorge für das *geistige Wohlergehen* wird in der RB am Thema des Lesens deutlich. Kann ein Mönch beim Klostereintritt noch nicht lesen, soll er es entsprechend der monastischen Tradition möglichst bald lernen.¹³ Das Kloster wird im Osten wie im Westen, bei Männern wie bei Frauen auch als Schule im ganz unmittelbaren Sinn verstanden, es ist eine Bildungseinrichtung. Jeder Mönch soll mindestens zwei, in der Fastenzeit sogar mindestens drei Stunden täglich lesen (RB 48,4–5.10.13–16). Dafür bauen die Klöster bereits sehr früh eigene Bibliotheken auf, die im Spätmittelalter und der Neuzeit zu ihrem kostbarsten Schatz werden – kostbarer als die Kirche und ihre Kunstwerke.¹⁴

Für das *körperliche Wohlergehen* seiner Mönche sorgt Benedikt mittels klarer Standards für Schlaf und Quantität und Qualität der Speisen. Im klösterlichen Tagesablauf kommen etwa acht Stunden Schlaf zusammen – ein bis heute als ausreichend geltendes Maß. Wie elastisch Benedikt das rechte Maß von Essen und Trinken ansetzt, zeigen seine Verweise auf besondere Umstände:¹⁵ Bei harter Arbeit soll es etwas mehr zu essen und zu trinken geben (RB 39,6; 40,5), bei großer Hitze etwas mehr zu trinken (RB 40,5). Benedikt fragt immer nach dem, was für den konkreten Menschen in der konkreten Situation genug ist: „Es sollte nach unserer Überzeugung genügen“ – *credimus sufficere* (RB 39,1; vgl. 39,3f.; 40,3). Auch die Qualität des Essens spielt für Benedikt eine

11 Anders als der Magister (RM 73) straft Benedikt das Zuspätkommen nicht nur beim Gebet, sondern gleichrangig bei der Mahlzeit – und nicht nur das zu späte Kommen, sondern ebenso das zu frühe Weggehen (RB 43,17).

12 Puzicha, *Quellen*, 388.

13 Puzicha, *Kommentat*, 407f unter Berufung auf Pachomius, Praec. 139f; Basilius, Reg.brev.tr. 96 und Reg. 81; Caesarius von Arles, RV 18,7 und schließlich unter Berufung auf RM 50,12–15.

14 Als im Jahr 1865 das Benediktinerkloster Admont brennt, lassen die Mönche die Kirche abtrennen und konzentrieren ihre gesamten Löschanstrengungen auf den Schutz der Bibliothek. Mit Erfolg – diese blieb erhalten, während der gesamte Rest des Klosters vollständig niederbrannte.

15 Rosenberger, *Bei Tageslicht*, 192.

Rolle: Zugunsten einer gewissen Auswahl ordnet er für die Hauptmahlzeit zwei gekochte Speisen an; je nach Jahreszeit und Vorräten sollen dazu Obst und frisches Gemüse angeboten werden (RB 39,3). Das Essen soll bei aller Bescheidenheit schmecken, die Mönche sollen sich auf die Mahlzeit und an ihr freuen. Die Mehrzahl der Beilagen garantiert zugleich eine gesunde Ernährung; dieses Anliegen Benedikts lässt sich auch an seinen Sonderregelungen für die Ernährung Kranker leicht ablesen (RB 36,9; 39,11).

Arbeit ist für die christliche Anthropologie kein notwendiges Übel, sondern bietet die Möglichkeit, die eigenen Begabungen einzubringen, an der Gestaltung der Welt schöpferisch mitzuwirken und sich aktiv einzubringen. Das bedingt freilich, dass Art und Maß der Arbeit dem individuellen Menschen entsprechen. Benedikt kommt bereits zu seiner Zeit auf eine tägliche Arbeitszeit von sechs bis acht Stunden. Benedikt versteht das *Wohlergehen am Arbeitsplatz* noch umfassender: „Sollen Brüder auf Reisen geschickt werden“ (RB 67,1), verabschiedet die Gemeinschaft sie mit einem fürbittenden Gebet und gedenkt darüber hinaus täglich der Abwesenden. (Dienst-)Reisende sind besonders gefährdet, in der Fremde ihre moralischen Standards aufzugeben. Es fehlt ihnen der äußere Halt des geregelten Tagesablaufs; sie sind konfrontiert mit Fremdheit, Hilflosigkeit, Heimatlosigkeit, die sie entwurzeln. Ihnen die Fürsorge der Gemeinschaft zu zeigen ist ein wichtiger Ausdruck von Personalverantwortung.¹⁶

Sorge für das Gleichgewicht

Die Rahmenbedingungen des „Mitarbeiterwohls“ gießt Benedikt in Strukturen und Regeln. Sie sind für ihn keine Sache der Einzelentscheidung des Abts, sondern gehören zum System Kloster. Den notwendigen Einzelentscheidungen des Abts bei individuellen Konflikten bietet dieser Rahmen Orientierung, Grenzen und Schutz.

Zugespitzt können wir sagen: Der „Betrieb“ Benediktinerkloster sichert Räume und Zeiten für das spirituelle und psychische Auftanken seiner Mitarbeiter, stellt „Sozialräume“ wie das Refektorium und Pausenzeiten für die gemeinschaftliche Begegnung und das Miteinanderessen zur Verfügung, investiert finanziell und durch Arbeitsfreistellung in die (Fort-)Bildung seiner Mitarbeiter, ja verordnet ihnen Bildung auch dann, wenn sie selbst lieber davon absehen würden; er sorgt mit Ruhezeiten, vielleicht auch Ruheräumen, und mit einem nahrhaften und ausreichenden Essensangebot für die Gesundheit seiner Mitarbeiter und zielt mit seiner Personalführung und seiner Personalfürsorge

¹⁶ Rosenberger, *Es sollte genügen*, 15–17.

in prekären Aufgaben darauf, dass die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit zufrieden sein können. Mit all dem sorgt die RB für ein gutes Gleichgewicht von Arbeit und Leben,¹⁷ denn sie gibt menschengemäße Zeitrhythmen und Zeitmaße für Beten, Essen und Lesen, Ruhen und Arbeiten vor. Einer Gesellschaft, in der die work-life-balance zu einer der größten Herausforderungen geworden ist, kann Benedikt gute Orientierung bieten.

„Niemand soll traurig werden im Hause Gottes“ (RB 31,19)

Benedikts Anweisungen an den Cellerar, den Manager der Klosterbetriebe, schließen mit den Worten: „Niemand soll verwirrt und traurig werden im Hause Gottes“ (RB 31,19). Alle ökonomischen Aktivitäten des Klosters stehen unter dieser Maxime. Sie legt die Latte für den Wirtschaftsbetrieb Kloster ziemlich hoch. Doch Benedikt begnügt sich nicht damit, eine (über-)große Forderung in den Raum zu stellen. Vielmehr zeigt er Wege, wie Personalführung zum Wohl der Mönche individuell und systemisch gelingen kann. Das Haus (*oikos*) Gottes hat gute Regelungen (*nomoi*), welche die Personalverantwortlichen verpflichten und korrigieren. Doch finden diese darin auch Orientierung und Entlastung in ihrer großen Aufgabe, „der Eigenart vieler zu dienen“ (RB 2,31).

Michael Rosenberger
geb. 1962 in Würzburg;
Dr. theol. habil.; Studium
der Theologie in Würzburg
und Rom; 1987
Priesterweihe, 1995 Promotion
an der Universität
Würzburg, 1999 Habilitation
in Moralthologie;
seit 2002 Lehrstuhlinhaber
für Moralthologie an der
KTU Linz; seit 2004 Mitglied
der Gentechnik-Kommission
des österreichischen
Gesundheitsministeriums;
Forschungsschwerpunkte:
Schöpfungsethik und
Schöpfungsspiritualität,
Determinismus und
Willensfreiheit, Neuro-
wissenschaften und Spirituelle
Theologie.

Literatur:

- Christopher C. A. Chan / Kenneth McBey / Brenda Scott-Ladd, *Ethical Leadership in Modern Employment Relationships. Lessons from St. Benedict*, in: *Journal of Business Ethics* 100 (2011) 221–228.
- Wolfgang Gehra, *Christliche Spiritualität und Ökonomie. Organisationskultur und Personalführung in Benediktinerklöstern* (Studien zur monastischen Kultur 3). St. Ottilien 2009.
- Anselm Grün, *Menschen führen – Leben wecken. Anregungen aus der Regel des heiligen Benedikt*. Münsterschwarzach ²1999.
- Julia Knetzger, *Führen wie St. Benedikt? Mönchische Führungsprinzipien für die Wirtschaft* (Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum-Verlag / Wirtschaftswissenschaften 48). Marburg 2010.

¹⁷ Chan, *Ethical leadership*, 222; Tredget, *The rule*, 227.

- Michaela Puzicha, *Kommentar zur Benediktusregel*. St. Ottilien 2002.
- , *Quellen und Texte zur Benediktusregel*. St. Ottilien 2007.
- Michael Rosenberger, „Es sollte genügen“ (RB 39,1; 40,3; 55,4). *Elemente eines nachhaltigen Lebensstils in der Regel Benedikts*, in: Linzer WiEGe-Reihe. Beiträge zu Wirtschaft – Ethik – Gesellschaft Band 2. Online-Publikation 2011: www.ktu-linz.ac.at/cms/media/w/liwirei_band_2.pdf.
- , „Cum dilectione hominum et odio uitiorum“ (Aurelius Augustinus). *Strafen in den frühen monastischen Regeln*, in: Edeltraud Koller / Michael Rosenberger (Hgg.), *Iustitia et pietas*. Festschrift für Ferdinand Reisinger. Frankfurt a. M. u.a. 2011, 177–203.
- , *Bei Tageslicht speisen* (RB 41,8–9). *Essen und Trinken in der Regel Benedikts*, in: *GeLe* 85 (2012) 182–198.
- Dermot Tredget, „The rule of Benedict“ and its relevance to the world of work, in: *Journal of Managerial Psychology* 17 (2002) 219–229.
- , *Practical wisdom and the Rule of Benedict*, in: *Journal of Management Development* 29 (2010) 716–723.