

„Werteorientierte Führung – Die Benediktsregel als Richtschnur für Unternehmen“

Zusammenfassung des Vortrags von Anselm Bilgri

Der Mensch in unseren modernen westlichen Gesellschaften leidet unter der mangelnden Balance von Arbeit und Leben. Fragt man Führungskräfte in allen Arten von Organisationen, äußern sie häufig, sie empfänden sich wie im Hamsterrad. Sie sind nicht mehr fähig, auszusteigen und von einer höheren Warte mit Abstand auf sich selbst und ihre Arbeit einen kritischen Blick zu werfen. Mit dem Bild des Hamsterrades verbindet sich eine resignative Haltung des „Immer weiter so“, eine Art Tunnelblick, mit dem auf das immer gleich weit entfernte Ziel gestarrt wird.

Das Wesentliche kann der moderne Mensch nur entdecken, wenn er sich bewusst für ein Leben in Freiheit entscheidet. Aber wie kann ich zu mir selbst stehen und doch Verantwortung für andere übernehmen? Wie gehe ich verantwortungsvoll und voller Freude mit dem knappen Gut der gegebenen Zeit um? Wie kann ich die Fülle an Informationen, die täglich auf uns einprasseln, filtern und so Nützliches von Überflüssigem unterscheiden? Wie gewinne ich Gelassenheit, da doch mein Leben von Hektik und Stress geprägt ist?

Eine Antwort darauf liefert die Benediktsregel, deren Motto das oben angeführte „ora et labora“ darstellt. Dieses Führungshandbuch aus der Anfangszeit europäischer Wirtschaftstradition listet fünf wesentliche Schritte auf, um die Freude am Führen von Menschen wiederzugewinnen.

1. Achtsamkeit

Mit Aufmerksamkeit und Achtsamkeit ist der sensible Blick auf den anderen gemeint, der immer mehr oder weniger anders ist als ich. Nur wenn achtsam mit unterschiedlichen Werten und Haltungen umgegangen wird, kann sich Vielfalt auszahlen. In der Benediktsregel wird im Prozess des Hörens und des Annehmens der entscheidende Erfolgsfaktor für eine vielgestaltige Gemeinschaft gesehen.

Es ist ein Dreischritt, den Benedikt hier aufzeigt: Hören, Annehmen, Tun. Das eigentliche Geschehen spielt sich im Herzen ab, im Akt der Annahme. Dieses Annehmen ist aber nur möglich, wenn zwischen dem, der führt, und den von ihm Geführten ein grundsätzliches Vertrauen herrscht. Hinhören bedeutet, beim anderen etwas zu entdecken, was meine Ansichten vervollständigt oder sogar in Frage stellt. Die Bereitschaft dazu umfasst auch eine Haltung des Sich-füreinander-Öffnens, damit etwas Neues entstehen kann. In der Hektik des Alltags geschieht es zu oft, dass wir nur noch uns selbst sehen und bildlich gesprochen die Fensterläden schließen. Dies führt meist zu Missverständnissen, Egoismen und vorschnellen Urteilen.

2. Kultur des Dienens

Werteorientierung realisiert sich in der Wertschätzung des Menschen als dem Mittelpunkt des Unternehmens in einem tiefen Respekt vor dem Leben und den Mitmenschen.

Bei Benedikt von Nursia kennen wir dieses Prinzip als Demut. Das deutsche Wort kommt von „dien-muot“, was „Wille zum Dienen“ bedeutet. Es geht also nicht um Dienen im Sinne von „ducken“, sondern um eine Haltung, eine kraftvolle Übernahme von Verantwortung. Ob jemand Demut hat, hängt von der rechten Balance ab: ob die Führungskraft mit Gespür und Fingerspitzengefühl die Wertschätzung des Menschen mit der Wertschöpfung des Unternehmens verbindet. Führungskräfte haben die Aufgabe, eine Kultur des Dienens zu initiieren, sie müssen dienend mit gutem Beispiel vorangehen. Wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitern dienen, dann sorgen sie dafür, dass jeder gut informiert ist und seine Arbeit gut erledigen und die Ziele nachvollziehen kann.

3. Wertschätzung der Unterschiedlichkeit (Discretio)

Die „discretio“, die maßvolle Unterscheidung, die Benedikt die Mutter aller Tugenden nennt, wird bei ihm zur wichtigsten Führungstugend schlechthin. Die Führungskraft muss ihre Mitarbeiter in ihrer Unterschiedlichkeit wahrnehmen. Die Gabe der Unterscheidung ermöglicht, jedem Einzelnen gerecht zu werden. Im konkreten Arbeitsalltag erleichtert dies, sich auf die Mitarbeiter einzustellen und die individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten zu fördern und zu entwickeln. Die Grundlage einer solchen Führungskultur ist natürlich eine gewisse Wahrnehmungsfähigkeit des Führungspersonals. Es muss sich regelmäßig diesen Fragen stellen: Was sind die besonderen Fähigkeiten eines Mitarbeiters, was macht seinen Charakter aus? Wie kann jeder Einzelne den besten Beitrag zum Gesamtergebnis liefern?

Die „discretio“, die Gabe der Unterscheidung, ist auch ein Ausdruck für das rechte Maß. Ein Unternehmer steht vor einem täglichen Balanceakt. Die Unternehmensziele und die Strategie bestimmen das Handeln, andererseits dürfen die Mitarbeiter, die Kunden, die Lieferanten und das gesellschaftliche Umfeld nicht aus dem Auge geraten, sonst stimmt das Zusammenspiel nicht mehr.

4. Stabilität und Bodenhaftung

Ein Mensch lebt in Demut, wenn er Bodenhaftung hat und bei sich ist. Nur dann kann er ein Gespür für sich selbst entwickeln und die Dinge so annehmen, wie sie sind. Dabei ist ein regelmäßiger persönlicher Werteabgleich wichtig. Die Führungskraft muss nicht nur die Mitarbeiter kennen, sondern auch sich selbst gewiss und sich ihrer eigenen Werte bewusst sein.

5. Die heitere Gelassenheit

Lebensfreude ist das Ergebnis aus Selbsterkenntnis, Tatkraft und Gelassenheit. Tun und Lassen muss dabei in Balance sein. In der Spiritualität der Benediktiner ist die Lebensfreude deshalb so wichtig und Humor ein sehr effektives Mittel der Problemlösung.

Diese Haltungen sind nur durch dauerhaftes Training (der klassische Ausdruck dafür ist Askese) zu erlangen, die sich vor allem in der mentalen Einstellung zu Arbeit und Führung verfestigen können.

Bei einer wertorientierten Unternehmensführung geht es darum, die Mitarbeiter ernst zu nehmen, die besonderen Fähigkeiten des Einzelnen zu erkennen und sich entfalten zu lassen; den Menschen Vertrauen entgegenzubringen und Chancen zu eröffnen; zu wissen, dass der Mensch in der Welt etwas Sinnvolles schaffen will, und diesen Willen als Antrieb für hohe Qualität zu nutzen; Kommunikation und Zusammenarbeit als Erfüllung des menschlichen Daseins zu sehen und dafür zu sorgen, dass die Menschen auch tatsächlich zusammenkommen; Visionen zu entwickeln und Zielen zuzustreben, die die Menschen begeistern und eine ganz persönliche Mission verfolgen lassen. Leistung entsteht durch Motivation, und Motivation lässt sich nur herbeiführen, wenn der Einzelne in seiner Tätigkeit einen Sinn erfährt.

Eine funktionale und fördernde Unternehmenskultur stellt einen Wettbewerbsvorteil dar und hilft dabei, in einem sich ständig bewegenden Umfeld flexibel zu reagieren und trotzdem Stabilität und Halt zu vermitteln.

Die Unternehmensführung übernimmt hierbei eine Schlüsselrolle, sie „durchdringt“ das Unternehmen durch ihr Beispiel.