

Leseprobe 2 aus dem HelfRecht-Buch „Mitarbeiter und Teams zu Bestleistungen führen. Erfolgsbausteine für Teamentwicklung und Mitarbeiterführung“

Impulse aus der Regel des heiligen Benedikt (2)

Das Team entwickelt sich durch das Zusammenwirken der vielfältigen Individuen

1500 Jahre nach der Gründung der ersten Benediktinerklöster gehört die Individualisierung zu den Hauptkennzeichen unserer Gesellschaft. Für den modernen Menschen geht kaum etwas über die Durchsetzung seiner eigenen Lebensvorstellungen und es wird für ihn immer schwieriger, sich in ein Team einzubringen, einzuordnen, womöglich auch unterzuordnen.

Der heilige Benedikt möchte die Menschen auf keinen Fall gleichschalten und weiß, dass jeder Mensch anders ist. So schreibt er im Regelkapitel 2,31, der Abt **„muss wissen, *welch schwierige und mühevoll Aufgabe er auf sich nimmt: Menschen zu führen und der Eigenart vieler zu dienen.*“** Das heißt: Der Abt soll sich auf seine Mitbrüder einstellen und die Besonderheit des Einzelnen fördern oder weiterentwickeln.

An den verschiedensten Stellen im Kloster versehen seine Mönche ihre Dienste. Ob als Pförtner, Bibliothekar, Refektoriumsmeister, Gastmeister, Gärtner, Pädagoge, ... – es gibt vielfältige Aufgaben, die nach Eignung und Neigung verteilt werden.

Gemeinschaft ändert sich mit jedem Mitglied

Unsere Zisterzienserklöster haben keinen Lehrstellenplan, nach dem neue Mönche, neue Schwestern eingestellt werden. Die Entwicklung eines Klosters und seiner klösterlichen Betriebe hängt davon ab, was die Einzelnen und die Gemeinschaft daraus machen und welche Berufungen der Herrgott in ein Kloster schickt. Das erfordert auch Kreativität, Flexibilität, Bereitschaft zu innovativen Handlungen innerhalb der Gemeinschaft. Die lebt zwar eine *„stabilitas loci“*, ändert sich aber dennoch beständig, mit jedem Mitglied, das dazukommt. Die klösterliche Gemeinschaft ist also niemals langweilig oder gleich bleibend. Sie lebt und entwickelt sich durch das Zusammenwirken der vielfältigen Individuen, die diese Gemeinschaft bilden.

Wenn neue Arbeitsfelder zu besetzen waren, hat sich in unserer Abtei immer eine der Mitschwestern oder die Äbtissin stark gemacht und dies

dann auch verwirklicht. Jede Einzelne soll die Gemeinschaft, gleichsam unser Unternehmen, mit ihrer Hände Arbeit mit prägen und mit gestalten. Jede soll ihre ganz persönlichen Stärken, Vorlieben und Begabungen dort einbringen können, wo sie sinnvoll wirken können. Mir als Äbtissin obliegt es, dies zu erkennen und zu fördern.

Der heilige Benedikt verfährt nach diesem Prinzip, wenn er dem Abt ans Herz legt, er soll maßvoll unterscheiden, **„damit die Starken finden, wonach sie verlangen, und die Schwachen nicht davonlaufen“** (RB 64,19). Die Stärken eines Menschen drängen nach außen und wollen zur Geltung kommen.

Benedikt geht noch weiter: Er würdigt auch die Schwachen. Die unterschiedlichsten Menschen folgen dem heiligen Benedikt ins Kloster, ob Adelige, Handwerker, Bauern, Sklaven. Die Verschiedenartigkeit dieser Menschen blieb Benedikt nicht verborgen, und es gab zum ersten Mal in der damaligen Welt keine Klassenunterschiede, sondern alle waren gleichgestellt, ob sie nun frei geboren oder Sklaven waren.

Individuell auf jeden Einzelnen eingehen

Es war eine verschiedenartige, zusammengewürfelte Gemeinschaft, und Benedikt erlebte, wie jeder Obere, dass es erzieherische Maßnahmen gab, die bei dem Einen greifen und beim Anderen das Gegenteil bewirken. Eine Situation, die viel Einfühlungsvermögen erfordert: **„Er zeige den entschlossenen Ernst des Meisters und die liebevolle Güte des Vaters.“** (RB 2,24) Also nicht alle gleich behandeln, sondern einen jeden so, wie es die Situation und dessen Naturell erfordert: **„Muss er doch dem einen mit gewinnenden, dem anderen mit tadelnden, dem dritten mit überzeugenden Worten begegnen. Nach der Eigenart und Fassungskraft jedes einzelnen soll er sich auf alle einstellen und auf sie eingehen.“** (RB 2,31/32)

Immer wieder hört man heute die Forderung nach mehr Autorität. Positiv verstandene Autorität gibt tatsächlich Orientierung. Wenn man entsprechend der Bedeutung des lateinischen Wortes *„augere“* (= „vermehren“) handelt, dann bedeutet richtig verstandene Autorität: Der Abt versucht die Begabungen, die in jedem Einzelnen stecken, hervorzulocken und zu vermehren, damit sie der Gemeinschaft dienen und der Einzelne zur Selbstentfaltung, zur Selbstverwirklichung kommt und sich voll einbringen kann in die Gemeinschaft.

Dabei ist es ganz wichtig, dass die Führungspersönlichkeit, der Abt, die Äbtissin, die Werte vorlebt, ihnen ein Gesicht gibt und anderen Menschen Orientierung schenkt durch das eigene Leben.

Die Kunst des Leitens besteht im Alltag oft auch darin, Situationen schnell einzuschätzen, kreativ zu handeln. Es gibt Situationen, in denen ich als Vorgesetzte wohlwollend und sanft reagieren muss. In einer anderen Lage sind Kritik und Konfrontation notwendig. Es ist eben die Gabe der Unterscheidung, der „*discretio*“, je nach Augenblick, Situation oder Beteiligten angemessen, also möglichst richtig zu reagieren.

Zwar betont der heilige Benedikt die besondere Verpflichtung des Abtes dem Schwachen gegenüber: **„So berücksichtige der Abt die Schwäche der Bedürftigen.“** (RB 55,21) Doch fordert die „*discretio*“, sich auf alle Mitbrüder, Mitschwestern, Mitarbeiter zu konzentrieren und jedem gerecht zu werden: **„Der Abt soll also alle in gleicher Weise lieben, ein und dieselbe Ordnung lasse er für alle gelten – wie es jeder verdient.“** (RB 2,22) Bei allem Bemühen um problematische Mitglieder der Gemeinschaft sollten also die anderen nicht aus den Augen verloren werden.

Fehlern mit Feingefühl und Klugheit begegnen

Der heilige Benedikt rät dem Führenden zu Feingefühl: **„Muss er aber zurechtweisen, handle er klug und gehe nicht zu weit; sonst könnte das Gefäß zerbrechen, wenn er den Rost allzu heftig auskratzen will. Stets rechne er mit seiner eigenen Gebrechlichkeit. Er denke daran, dass man das geknickte Rohr nicht zerbrechen darf. Damit wollen wir nicht sagen, er dürfe Fehler wuchern lassen, vielmehr schneide er sie klug und liebevoll weg, wie es seiner Ansicht nach jedem weiterhilft.“** (RB 64,12-14)

Eine weitere Möglichkeit, um einen Mitbruder auf den rechten Weg zu bringen, sieht der heilige Benedikt im Einsatz von **„älteren weisen Brüdern“** (RB 27,2), die positiven Einfluss nehmen können. Doch **„wenn der Ungläubige gehen will, soll er gehen“** (RB 28,7), räumt auch der heilige Benedikt ein. Denn **„ein räudiges Schaf soll nicht die ganze Herde anstecken“** (RB 28,8). Wenn ein Punkt erreicht ist, an dem jede Bemühung um Veränderung nichts mehr bringt, müssen Probleme mit Mitbrüdern frühzeitig beendet werden: **„Vielmehr schneide er die Sünden schon beim Entstehen mit der Wurzel aus, so gut er kann.“** (RB 2,26)

Jedem gerecht werden zu wollen, hat nichts damit zu tun, es allen immer recht machen zu müssen. Das wäre zu viel verlangt und ginge auch in die falsche Richtung. Es hat auch nichts damit zu tun, alle gleich behandeln zu müssen. Der heilige Benedikt denkt nicht daran, alle über einen Kamm zu scheren, sondern versucht, dem Einzelnen nach seinen jeweiligen Fähigkeiten gerecht zu werden.

Es ist nicht jedem die gleiche Begabung, sondern jedem seine persönliche Begabung gegeben. Es ist wichtig, jedem die Entwicklungsmöglichkeiten offen zu halten, die seiner individuellen Leistungs-, Stärken- und Motivationslage entgegenkommen. Jeder Einzelne sollte seine jeweils eigene, ganz persönliche Berufung in seinem Beruf entfalten und entwickeln können, im Dienst an der Gemeinschaft, im Dienst am Anderen, aber auch im persönlichen Dienst vor Gott.

Individualität macht die Farbigkeit einer Gruppe aus

Der Einzelne soll sich der Gemeinschaft unterordnen, sagt Benedikt. Das bedeutet aber nicht, dass die Individualität, die die Farbigkeit einer Gruppe ausmacht, verloren geht.

Auf den ersten Blick mag es erscheinen, dass Ordensleute gleichförmig sind, weil sie die gleiche Kleidung tragen. Sie haben ähnliche Zellen, essen zur gleichen Zeit, haben oft die gleichen Dinge. Wer jedoch mit einem Konvent, mit einer Gemeinschaft näher in Kontakt kommt, ein paar Tage mit ihr verbracht hat, der merkt, dass dies nur ein oberflächlicher Eindruck ist. Kaum an einem Ort gibt es so viele Individuen wie in einem Kloster. Ordensleben fördert Ideenvielfalt. Im Sinn des heiligen Benedikt soll Individualität eben nicht unterdrückt werden. Gleichzeitig geht es aber auch darum, Egoismus nicht Tür und Tor zu öffnen, niemanden zu unterstützen, der sich auf Kosten anderer Menschen profilieren will.

Es geht darum, Begabungen zu fördern, zu motivieren, außergewöhnliche Leistungen zu nutzen, die Gemeinschaft zu unterstützen, so dass sich jeder im rechten Maß für die Gemeinschaft entfalten kann. Nicht anders also als in einem Wirtschaftsunternehmen.