

- ¹ Die bisher durchgeführten Symposien wurden veröffentlicht in: K.Schaupp/C.E.Kunz (Hg.), Erneuerung oder Neugründung? Mainz 2002; M.Schambeck/W.Schaupp (Hg.), Lebensentscheidung – Projekt auf Zeit oder Bindung auf Dauer? Würzburg 2004. Das nächste Symposium ist geplant für Februar 2007.
- ² USG/UISG, Instrumentum Laboris. Mit Leidenschaft für Christus und die Menschheit, Nr. 37, in: Ordenskorrespondenz 45 (3/2004) 291-318 (im folgenden abgekürzt: IL + Nummer des Absatzes).

- ³ Auf www.vidimusdominum.org findet sich ein Link zum Text der Rede (italienische und englische Version, zitierte Stelle in der ital. Version auf S.6, Stand: 16.7.2005).
- ⁴ Zum Thema „Verbindlich auf Zeit“ vgl. die beiden Artikel von R.Haugeneder und P.Rheinbay in: Ordenskorrespondenz 46(2005)320 – 333.

Edmund Wagenhofer OSB

Geistliches Leben contra Managertum*

Spiritualität liegt heute im Trend. Nie ist mehr darüber geschrieben worden als heute. Wem es gelingt, die richtige Sprache, die richtigen Themen zu finden, dem ist der Erfolg gesichert. Manager sind gesuchte Personen. Von ihnen wird große Flexibilität erwartet, denn oft müssen sie ihre Positionen von heute auf morgen wechseln. In unseren Klöstern ist es schwer geworden, geeignete Mitbrüder zu finden, denen Aufgaben übertragen werden können, welche Managerqualitäten abverlangen. Sie sollten ja womöglich beide Fähigkeiten, Spiritualität und Managerqualität in sich vereinen. Da die Anzahl der Mitglieder in unseren Klöstern oft rapide abnimmt, wird es noch schwerer, einen geeigneten Mitbruder für die Wirtschaftsführung eines Klosters zu finden. Wenn ein spiritueller Typ die Wirtschaftsführung übernehmen muss, ist er dabei nicht selten überfordert. Verlust des Überblickes über die Gesamtheit der wirtschaftlichen Gebarung kann schwerwiegende Folgen haben. Aber ebenso gilt, wenn ein Managertyp die Wirtschaft führt, entfaltet nicht selten der wirtschaftliche Bereich eines Klosters eine Eigendynamik, welche diesen Bereich klösterlicher Tätigkeit von

anderen Aufgabenbereichen des Klosters abkoppelt. Für Beides könnte man konkrete Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit anführen. Schon aus dem bisher Gesagten geht hervor, die Anforderungen an einen Klosterwirtschaftsdirektor oder Cellerar oder Ökonomen sind groß: er braucht sowohl geistliche Reife wie auch fachliches Wissen.

1. Das Geistliche Leben und die darin sichtbar gelebte Spiritualität

Jeder von uns kommt aus einer spirituell geprägten Gemeinschaft. Die dort vorhandene Spiritualität hat uns geprägt und wir prägen sie heute. Spiritualität liegt im Trend der Zeit. Wenn sie in uns, in unserer Gemeinschaft fehlt, wird dies als Mangelercheinung wahrgenommen.

Im Lexikon für Theologie und Kirche wird Spiritualität definiert als Mentalität, die sinngebend die Tatsachenwelt übergreift. Diese Definition setzt die Existenz einer Welt von gegebenen Tatsachen voraus. Darunter können wir auch jene Bereiche sehen, die einem Manager

zur Lösung oder Verantwortung übertragen sind. Diese Tatsachen erhalten durch eine Spiritualität einen besonderen Sinn, der über den eigentlichen Tatsachen zu finden ist. Eine solche Spiritualität gibt auch den Tatsachen einer Wirtschaftswelt einen bestimmten Sinn. Wie und in welcher Form z. B. vorhandenes Geld eingesetzt wird, wo eine bestimmte Aktivität gesetzt wird, wie vorhandene Ressourcen genutzt werden und vieles andere mehr, hängt von der dahinter liegenden Spiritualität ab. Wir dürfen davon ausgehen, dass unsere Spiritualität und damit unser geistliches Leben von der Spiritualität des Christentums und der Spiritualität unserer Ordensgemeinschaft geprägt ist. Im Folgenden möchte ich mich nur auf jene Bereiche der jeweiligen Spiritualität beschränken, die auch eine Beziehung zum Management aufweisen.

- a) Biblische Spiritualität im Hinblick auf den Umgang mit den Gütern der Welt

Die folgenden Ausführungen sind natürlich nur als Gedankensplitter zu verstehen und garantieren keine Vollständigkeit.

Es gibt eine gewisse Unvereinbarkeit:

Mt 6,24: „Man kann nicht Gott dienen und dem Mammon.“

Mir ist noch gut in Erinnerung ein Wort eines „Klostermanagers“, das mich schockiert, aber auch zum Denken angeregt hat: „Beim Geld hört die Liebe auf!“ Damals sagte ich mir, das darf doch nicht wahr sein. Wenn dies die notwendige Konsequenz wirtschaftlichen Handelns ist, wird doch unser geistliches Leben ad absurdum geführt. Dieser Ausspruch, er war nicht so scharf gemeint, wie er klang, war für mich Ausgangspunkt intensiven Nachdenkens, diesen Grundsatz zu vermeiden. Jesus sagt: in diesen Zwiespalt darf man nicht kommen. Auch über dem Geld muss das Gebot der Liebe stehen.

Es gibt eine Wertigkeit im Leben und im Umgang mit irdischen Gütern:

Mk 8, 36 ff: „Was nützt es dem Menschen die ganze Welt zu gewinnen, aber sein Leben einzubüßen.“

Es gibt für den Menschen Grenzen für seinen Einsatz um irdische Güter. Eine solche ist, wenn jemand dadurch sein Leben aufs Spiel setzt, sein Leben nur mehr einseitig nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten geprägt ist, sein Leben so von diesseitigem Denken und Handeln geprägt ist, dass der Zugang zu übergeordneten Gütern versperrt bleibt.

Es gibt Grenzen der Machbarkeit:

Mt 6,11: betet „unser tägliches Brot gib uns heute“.

Lk 12,30 ff: „Sorgt euch nicht um dies und das, euer Vater im Himmel weiß, was ihr braucht.“

Der Mensch der Moderne und auch der Wirtschaft glaubt, dass alles machbar sei. Das spornt die Menschen zwar immer wieder an, Lösungen zu suchen. Verhängnisvoll wäre solches Denken, wenn die grundsätzliche Glaubenshaltung verloren ginge, dass nämlich Rettung und Heil der Menschen nur von Gott kommen kann. Angesichts so vieler Not könnte man leicht auch in eine Überforderung stürzen, wenn man glaubt, alles selbst machen zu müssen und nicht auch auf die Hilfe Gottes vertrauen zu dürfen.

Es gibt eine Gefahr des Reichtums:

Mt 19,23: „Ein Reicher wird schwer in das Himmelreich eingehen.“

Mk 10,17 ff: Jesus sagt zum reichen Jüngling: „Eines fehlt dir. Geh und verkaufe alles, was du hast, und gib es den Armen, und du wirst einen Schatz im Himmel haben – und komm und folge mir nach. Bei diesen Worten überschatteten sich dessen Züge, und er ging traurig hinweg, denn er hatte viele Güter.“

Lk 6,24: „Weh euch, ihr Reichen, denn ihr habt euren Trost empfangen.“

Es gibt die Aufforderung Jesu, nach wertvolleren Gütern zu suchen:

Mt 13,47: „als er eine kostbare Perle fand, ging er hin, verkaufte alles, was er besaß, und kaufte sie.“

Kaufen und Verkaufen als die wesentlichen Merkmale wirtschaftlichen Handelns werden bestimmt von den Werten, die einem Gut zugemessen werden. Für einen Christen ist der höchste Wert die Erfüllung menschlichen Lebens bei Gott.

Es gibt die Aufforderung Jesu zum Teilen: Lk 12,33: „Verkauft, was ihr habt, und gebt es als Almosen.“

Mk 12,41 ff: die Witwe beim Opferkasten: „Alle haben von ihrem Überfluss gegeben, sie aber hat in ihrer Armut alles eingeworfen, was sie zum Leben hatte.“

Im Teilen wird das Hauptgebot Jesu, die Erfüllung der Liebe am deutlichsten sichtbar.

Es gibt Anforderungen an den Verwalter. Solche Anforderungen Jesu an einen Verwalter werden in den verschiedenen Gleichnissen sichtbar:

- ♦ Zur Wachsamkeit: Mt 24,45 ff: Gleichnis vom treuen und ungetreuen Verwalter
- ♦ Zur Loyalität: Mt 21,33 ff: Gleichnis von den bösen Winzern
- ♦ Zur Barmherzigkeit im Umgang mit Untergebenen: Mt 18,23 ff: Gleichnis vom unbarmherzigen Schuldner
- ♦ Zur Korrektheit im Umgang mit öffentlichen Stellen: Mt 22,15 ff: Steuerfrage
- ♦ Zur Großzügigkeit: Mt 20,1 ff: Gleichnis von den Arbeitern im Weinberg

b) Ordensspezifische Spiritualität im Umgang mit irdischen Gütern

Nachdem hier so viele Vertreter verschiedener Ordensgemeinschaften anwesend sind, kann ich unmöglich auf die ordensspezifischen Merkmale jeder Ordensgemeinschaft eingehen. Ich möchte am Beispiel von zwei Ordensidealen, welche eine je verschiedene Spiritualität haben, exemplarisch darlegen, wie verschieden tatsächlich von Orden zu Or-

den der Umgang mit irdischen Gütern geregelt sein kann: die benediktinische Spiritualität im Umgang mit Gütern dieser Welt und die franziskanische.

Der hl. Franziskus hat den Unterschied, so wie er es in seiner Zeit erlebt hat, klar gesehen, wenn er sagte: Wenn ich einen Besitz habe, dann brauche ich auch Divisionen, um diesen Besitz zu verteidigen. Da er aber weder durch eine gute Absicherung durch Besitz noch durch Ausübung von Macht das Evangelium verkünden wollte, war für ihn die Armut der einzige überzeugende Weg, dies tun zu können. Benedikt wollte in der Unruhe seiner Zeit durch das Kloster eine Oase des Friedens schaffen, damit so die äußeren Bedingungen gegeben seien, damit im Inneren das Ziel der Gottsuche in Gebet und Arbeit am besten verwirklicht werden könne. Alles Notwendige soll im Kloster vorhanden sein. Der Einzelne darf nichts sein eigen nennen, das Kloster soll seinen Besitz klug und weise verwalten. Im Kapitel über den Cellerar des Klosters (RB 31) wird Entscheidendes gesagt über den Umgang mit irdischen Gütern, über die Eigenschaften des Cellerars, über Gefahren für den Cellerar, über die Einbindung dieses Wirtschaftsbereiches des Klosters in das Ganze des Klosters. Ich möchte hier auf Einzelheiten nicht näher eingehen, sie finden Eingang in die abschließenden Anmerkungen dieses Referates.

Es ist klar, dass so Verschiedenheiten gegeben sind, je nachdem ob einer von Ihnen in dieser oder jener Ordensgemeinschaft als Cellerar tätig ist. Da sich die Zeiten aber längst geändert haben und auch in den franziskanischen Gemeinschaften eine gut strukturierte Verwaltung eingezogen ist, sind die Unterschiede heute nicht mehr so groß.

2. Spezifische Merkmale von Managertum

Wenn man im Lexikon Brockhaus nachliest, was man unter Managertum zu verstehen ha-

be, findet man dort unter dem Begriff Management folgende interessante Unterscheidung:

Management wird dort handlungsorientiert, personeninterpretiert oder handhabungsorientiert gesehen. Allgemein wird Management dort gesehen als „ein Phänomen, welches viele gesellschaftliche Bereiche, Probleme und Entwicklungen berührt, obwohl es im ökonomischen Bereich verwurzelt und durch die Beschäftigung der Betriebswirtschaftslehre mit Problemen der Unternehmensführung die weiteste Verbreitung gefunden hat.“ Von Management wird also nicht mehr bloß in der Betriebswirtschaftslehre gesprochen, sondern auch in der Staatsführung, im Sport, in der Kultur und anderen Bereichen, in welchen Führungsqualitäten verlangt werden. Managertum gibt es also nicht bloß im Verwaltungsbereich sondern auch im rein geistigen Bereich. So kann man sagen, dass in einem Kloster nicht bloß vom Wirtschaftlicher Managerqualitäten verlangt werden, sondern genau so vom obersten Leiter eines Klosters, wie vom Schuldirektor u.a.. Anlässlich des Äbtekongresses 2004 in Rom erzählten amerikanische Äbte von ihrer Tätigkeit, dass diese zu 70% in der Tätigkeit eines Fundraisers bestehe, also in der Aufgabe, Geld aufzutreiben bei externen Sponsoren. So gehört es zur selbstverständlichen Aufgabe eines solchen Abtes, anlässlich seines Aufenthaltes in Rom 300 Karten zu schreiben.

a) Das handlungsorientierte Management:

Ich gebe wieder, was im Brockhaus darüber zu lesen ist: „In diesem Verständnis wird Management als Gesamtheit der Handlungen aufgefasst, die auf bestmögliche Erreichung der Ziele einer Institution und der an ihr beteiligten Interessengruppen gerichtet ist. Dabei geht es auch darum, die internen Strukturen und Prozesse zu gestalten und mit der Umwelt der Institution abzustimmen. Der klassischen betriebswirtschaftlichen Funktionsdifferenzierung folgend können diese Handlungen in-

haltlich als Grundsatz- und Zielbildung, Planung, Organisation und Kontrolle beschrieben werden. Formal stellen sie Prozesse der Entscheidungsfindung (Willensbildung) und Entscheidungsdurchsetzung (Willensdurchsetzung) dar. Durch die Formulierung von Grundsätzen verfügt eine Institution über eine Basis von fundamentalen Werten und Zwecken, die ihren Mitgliedern, aber auch ihren externen Interessenten als Leitlinie des Verhaltens in oder gegenüber der Institution dienen.“ Die Planung garantiert die Umsetzung der gesetzten Ziele in Programme; die Organisation setzt den Rahmen fest, in welchem die Ziele angestrebt werden; das Controlling hat die Aufgabe, schnell und effizient die Einhaltung oder die Abweichung der angestrebten Ziele aufzuzeigen. Management ist so eine Führungsphilosophie, welche die Entwicklung einer Institution über strategische Ziele, Pläne und Kontrolle garantieren soll.

Die handlungsorientierte Sicht des Managements ist somit nicht bloß offen für vorgegebene Werte oder Zielvorstellungen, sie ist vielmehr auf solche grundlegenden Vorgaben angewiesen, um handlungsfähig zu werden. Damit ist hier auch Platz für eine biblische und ordensspezifische Spiritualität im Management eines Klosters. Das Management braucht sozusagen eine solche Vorgabe, damit es zielgemäß Entscheidungen treffen und Handlungen setzen kann.

b) Das personenorientierte Management:

Ich folge wieder den Ausführungen im Brockhaus: „Management wird als Gruppe von Personen aufgefasst, die Träger der Management-Handlungen sind, und die durch Gesetz, Satzung oder Auftrag mit den Rechten, Pflichten und der Verantwortung zur Erfüllung der Handlungen ausgestattet sind.“ Allgemein umfasst das Management diejenigen Führungskräfte, welche Weisungsbefugnis gegenüber anderen Personen haben. Die Manager handeln im Auftrag und Interesse der Eigentümer. Die Unternehmensverfassung

legt fest, welche Befugnisse der oder die Manager haben.

Aufgaben des Managers: Um sein Handeln erfolgreich zu gestalten, benötigt der Manager spezialisierte Fähigkeiten technischer und konzeptioneller Art, die ihm nicht angeboren sein müssen, sondern durch Ausbildung erlernbar sind. Als wichtigste Fähigkeit neben analytischen, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten, Fertigkeiten im Einsatz von Maschinen, sowie der Fähigkeit, ganzheitlich und übergeordnete Zusammenhänge zu erkennen, gilt heute die Fähigkeit, Menschen zu führen und interkulturelle Sensitivität zu entwickeln.

c) Das handhabungsorientierte Management:

Dem Manager stehen in der Praxis eine Vielzahl von Managementtechniken zur Verfügung, die größtenteils von Unternehmensberatungen zur Verfügung gestellt werden. Auf solche Techniken möchte ich hier nicht eingehen, da die allgemein angebotenen Techniken nicht einfach auf unseren Arbeitsbereich angepasst werden können. Es fällt auf:

- ❖ die Offenheit von Management für vorgegebene Zielvorstellungen
- ❖ die Bedeutung von Planung, Organisation und Kontrolle als Paket einer guten Managementführung
- ❖ die Erlernbarkeit von Techniken für Manager
- ❖ das Interesse von tätigen Managern an Fortbildung in anderen Bereichen (klösterliche Atmosphäre)

3. Versuch des Entwurfes eines Profils eines geistlich geprägten Managers

Die Offenheit der Hl. Schrift und vieler unserer Ordensregeln für einen geordneten Umgang mit den Gütern dieser Welt einerseits und ein Verständnis von Managertum,

welches auf Vorgaben hinsichtlich der Zielsetzungen angewiesen ist, lassen uns ermutigen, darüber nachzudenken, wie das Profil eines Klostermanagers aussehen sollte, damit diese Tätigkeit für den betreffenden Mitbruder oder Mitschwester zum persönlichen Heil und seine Arbeit als professionell bezeichnet werden kann.

Notwendigkeit einer gediegenen Spiritualität

Es ist nicht erforderlich, dass ein Klosterökonom eine so ausgeprägte Spiritualität entwickelt, wie dies etwa von einem Novizenmeister oder obersten Leiter eines Klosters erwartet wird. Die Spiritualität eines Cellerars wird wesentlich auch von seiner Tätigkeit geprägt sein. Der Umgang mit den Dingen dieser Welt bringt sicher ein gewisses Maß an Bodenhaftung, an Realismus, an einem Denken ein, das auch geistliche Dinge in gewissem Maß am Erfolg misst. Die Spiritualität eines Cellerars wird wahrscheinlich auch zeitlich komprimierter sein müssen, um mit seiner Zeit überhaupt zurecht zu kommen. Ganz wichtig erscheint mir, dass der Cellerar nicht aus der klösterlichen Tagesordnung ausgeklinkt ist, nur selten in der Gemeinschaft zu sehen ist.

Wenn nicht ein gewisses Maß an Spiritualität gegeben ist, scheint mir die Gefahr der Einseitigkeit des Denkens groß zu sein. Wenn nur mehr die Zahlen, nur mehr der Erfolg, nur mehr die Arbeit am Computer das Leben eines Verantwortlichen prägt, wie soll er bei anderen Verständnis finden?

Kenntnis der mit Management verbundenen Gesetzmäßigkeiten

Von einem Manager wird erwartet, dass er sich in seinem Bereich gut auskennt. Das wird auch von einem Klosterwirtschafter erwartet. Alle Möglichkeiten auszuschöpfen, die gegeben sind gehört ebenso dazu, wie die Fähigkeit, alles nachvollziehen zu können. Wenn dies nicht gegeben ist, besteht die Gefahr, dass man anderen ausgeliefert ist. Man verlässt sich auf Finanzmanager von außen, kann sie

D oft nicht richtig überprüfen und vertraut nicht selten blind deren Aussagen. Um dem entgegen zu wirken wäre eine Ausbildung vor Beginn einer solchen wirtschaftlichen Tätigkeit sehr wünschenswert. Ich habe damals mein Kloster gebeten, mir wenigstens zwei Jahre Zeit zu geben, mich durch ein ausgewähltes Studium auf diese Arbeit vorbereiten zu können. Ganz wichtig für jeden Klostercellerar scheint mir zu sein, dass er die Vorgänge der Buchhaltung und des Rechnungsabschlusses lückenlos nachvollziehen kann.

Verbindung zwischen der Welt des Wirtschaftslebens und dem Klosterleben

Allzu oft argumentieren wir Wirtschaftler gegenüber unseren Konventmitgliedern so, dass diese die Vorgänge ohnedies nicht verstehen. Wir verbergen uns hinter Fachausdrücken und fadisieren so unsere Mitbrüder. Natürlich ist es mühsam, immer wieder dieselben Begriffe erklären zu müssen. Was Abschreibung ist, ist z.B. so etwas, was Nichteingeweihte nie verstehen werden. Es wäre unsere Aufgabe, nach Wegen zu suchen, wie wir in verständlicher Form die Wirtschaftsvorgänge eines Jahres vielleicht unter Verwendung technischer Mittel den Mitbrüdern darlegen können. Die Bilanzbesprechung im Konvent war immer eine fade Sache. Muss es das sein? Ich habe mich lange bemüht, einen Weg zu finden, eine Bilanz spannend und aussagekräftig darzulegen. In der Form einer sogenannten Geldflussrechnung ist mir dies gelungen. Die Idee zu entwickeln war viel Arbeit, sie hat sich gelohnt. So kann ich in 15 Minuten das, was finanziell in einem Jahr vorgegangen ist, auf einem Blatt Papier zusammengefasst in verständlicher Form darlegen. Es ist Aufgabe eines Cellerars, die Mitbrüder zu informieren und von sich etwas zu tun, dass die Mitbrüder das wirtschaftliche Gebaren wenigstens im Großen besser verstehen können.

Anerkennung einer übergeordneten Autorität

Das Kirchenrecht sieht vor, dass nicht der höhere Obere selbst die wirtschaftlichen Angele-

genheiten durchführt, sondern eine von ihm getrennte Person. Wenn dies auch nicht immer durchführbar ist, ist der Grundsatz mit Recht in die kirchliche Gesetzgebung aufgenommen worden. Ich habe es immer sehr wertvoll empfunden, wenn ich im Kampf an vorderster Front sagen konnte: diese Sache muss ich erst dem Abt oder dem Kapitel vorlegen. So konnte oft eine nötige Denkpause eingeschaltet werden, bevor die letzte Entscheidung getroffen wurde. Auch aus einem anderen Grund ist die Anerkennung einer übergeordneten Autorität wichtig. Wenn diese nicht gegeben ist oder nicht richtig funktioniert, besteht die Gefahr, dass das Wirtschaftsgebaren eine Autonomie erfährt, die ihm nicht zusteht.

Unterscheidung zwischen zu erfüllender Aufgabe und persönlicher Anteilnahme

Als letzten Punkt möchte ich anführen, dass es für einen Cellerar wichtig ist, dass er zu unterscheiden weiß, wenn es um sachliche oder persönliche Argumente geht. Wenn alles gleich persönlich genommen wird, jede Kritik, jeder Misserfolg, dann besteht Gefahr, dass dies Konsequenzen nach sich zieht: in spiritueller Hinsicht durch andauerndes sich beleidigt fühlen; in gesundheitlicher Hinsicht durch psychische Überbelastung.

Abschließend möchte ich nur sagen: es ist eine herausfordernde aber auch schöne Tätigkeit als Klosterwirtschafter, -cellerar oder -manager tätig zu sein. Wenn Managerfähigkeiten in rechter Weise mit der zugrunde liegenden Spiritualität verbunden sind, kann dies für den Einzelnen, für eine Klostergemeinschaft und für die Kirche ein segensreiches Wirken bedeuten.

Erzabt Edmund Wagenhofer OSB steht der Erzabtei St. Peter in Salzburg vor.

* Vortrag gehalten am 13.10.2004 im Rahmen der AGCEP-Tagung.