



Anselm Bilgri - Zentrum
für Unternehmenskultur

Finde das rechte Maß- Die Benediktsregel als Richtschnur unternehmerischen Handelns

Vortrag von Anselm Bilgri

Zusammenfassung

Der moderne Mensch hat sich aufgemacht, um immer höher und immer weiter zu kommen. Leider bleibt im Wettlauf um dieses und jenes nicht selten der Mensch selbst auf der Strecke. Wie komme ich zu einer Balance aus Arbeit und Muße, aus zielorientiertem Vorgehen und einem Offensein für etwas, das von außen und von anderen auf mich zukommt?

Die 1500 Jahre alte Ordensregel Benedikts von Nursia kann als Richtschnur für eine wertorientiertes Handeln dienen.

Ora et labora, bete und arbeite – mit dieser Formel werden die Klosterregeln Benedikts von Nursia oft zusammengefasst. Was ist damit gemeint? Im Gegensatz zur Antike mit dem Ideal der Muße ist die Arbeit für Benedikt ein wesentlicher Bestandteil eines erfüllten und sinnvollen Lebens. Doch kann sich der Mensch auch in seiner Arbeit verfangen und verlieren. Das Beten steht dafür, Abstand vom täglichen Tun zu gewinnen, zur Ruhe zu kommen und sich auf die wesentlichen Dinge im Leben zu besinnen.

Das Gleichgewicht einer *vita activa* und einer *vita contemplativa* ist in der Moderne wichtiger denn je. Vieles verändert sich und so mancher kommt sich vor wie der berühmte Hamster im Rad. Wer Verantwortung übernimmt und vorne steht, gerät besonders leicht unter Druck. Um nicht in einen Strudel zu geraten und den Blick für das Wichtige und das Ganze zu wahren, benötigen Führungskräfte Kompetenzen, die über die fachliche und soziale Ebene hinausgehen. Wir sprechen von *Werte- und Kulturkompetenz*. Was hat es damit auf sich?

Wertekompetenz hat in der Tradition der philosophischen Ethik mit Güterabwägung und der Balance aus ideellen und materiellen Werten zu tun. Lebenskunst ist das Vermögen, mit sich und der Welt in Balance zu leben. Die Kunst besteht darin, den Menschen als Ausgangspunkt und Zentrum aller betrieblichen Leistungen anzuerkennen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine Entfaltung von Kreativität und Produktivität ermöglichen. Die Moral, die im Sport die Einstellung und Motivation einer Mannschaft ausdrückt, ist die wichtigste Ressource für die Zielerreichung. Wenn sich eine Führungskraft bewusst ist, welche Werte die Zusammenarbeit prägen und welche Tugenden noch zu wenig ausgebildet sind, dann ist das ein Schlüssel für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.



Das lateinische Wort für Regel ist *regula* und heißt direkt übersetzt Senkblei oder Lot. Mit der *regula* können Mauern gerade und senkrecht gebaut werden. Die Klostermauer oder die Stadtmauer hat in früheren Zeiten Schutz gegeben.

Das Bild der Mauer als Abgrenzung steht auch für eine eindeutige Selbstdefinition und Identität. Dies entspricht nach heutigem Verständnis einem Unternehmensleitbild oder den Alleinstellungsmerkmalen eines Unternehmens.

Je schneller sich die Welt dreht, je radikaler Veränderungen in überlieferte Formen eingreifen, umso bedeutender wird es, ein Unternehmen als Wertegemeinschaft zu sehen und es über eine gute innere Verfassung, sprich Unternehmenskultur zusammenzuhalten. Deshalb hängt ein realistisches und belastbares Konzept einer Vertrauenskultur vom rechten Maß des Vertrauens ab.

Auf dem Boden des Vertrauens erwächst die höchste Form einer Kultur: das gegenseitige Dienen. Das Dienen unterliegt einer ähnlichen menschlichen Grenzsituation wie das Vertrauen. Wenn ich diene, kann ich ausgenutzt werden. Doch nichts birgt ein größeres Erfolgspotenzial, wie wenn Menschen sich gegenseitig dienen. Eine Kultur des Dienens breitet sich aus, wenn das Gleichgewicht aus Geben und Nehmen stimmt.

Je geringer äußere Festschreibungen werden, umso mehr sind die Menschen und Organisationen aufgefordert, einen Halt in sich selbst zu finden. Aber Bodenhaftung hat noch eine weitere Komponente. Gemeint ist der Bezug zu den Ressourcen, den Bodenschätzen eines Unternehmens. Wenn Führungskräfte den Kontakt zur Materie, zu fachlichen Fragen, zu den Mitarbeitern, die täglich mit den Produkten in Berührung sind, verlieren, dann wird Unternehmensführung zu einer abstrakten, abgehobenen Aktion, die sich verselbständigt und leicht in die falsche Richtung führt. Der wesentliche Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens liegt in seiner Originalität, in seiner Eigenheit und Eigenart. Unternehmen ziehen ihre Kraft aus ihren Grundideen und einer ureigenen Kultur, aus der heraus sie Profil gewinnen und einen eigenen Weg gehen.

Werteorientierte Unternehmensführung lässt sich sehr gut in Benedikts Ausdruck der *Discretio*, der Unterscheidungsgabe, zusammenfassen. Differenziert zu handeln, Menschen nicht über einen Kamm zu scheren, einer Situation gerecht zu werden, setzt im Bild der biblischen Geschichte vom König Salomo ein hörendes Herz voraus. Das hörende Herz versinnbildlicht ein ganzheitliches Vorgehen mit Verstand und Gefühl. Dies ist nur möglich, wenn ich mir selbst gewiss bin, wenn ich mich selbst kenne und mir meiner Werte bewusst bin. Mit Werten zu führen, fußt auf einem *Ethos*, in dem sich die persönliche Lebenshaltung und die Vorstellung einer guten Zusammenarbeit und einer erfolgreichen Unternehmensführung ausdrücken.



Anselm Bilgri - Zentrum
für Unternehmenskultur

Die Discretio baut auf Wahrnehmungsfähigkeit. Was sind die besonderen Fähigkeiten eines Mitarbeiters, was macht seinen Charakter aus? Wie kann jeder Einzelne den besten Beitrag zum Gesamtergebnis liefern?

Der Begriff der Person leitet sich vom lateinischen *personare*, Hindurchklingen, ab. In jedem Menschen kommen besondere Talente und Qualitäten zum Klingen. Nur Führungskräfte die bewusst unterscheiden, erkennen, wie sich Teammitglieder ergänzen und an welcher Stelle sich Konflikte bilden.

Die Discretio ist auch ein Ausdruck für *das rechte Maß*. Wer ein Unternehmen oder eine Abteilung leitet, steht täglich vor einem 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. Dieses Gleichgewicht kann nicht halten, wer sich in Einzelheiten verstrickt, sondern setzt den Dialog mit den und das Vertrauen in die Mitarbeiter voraus.

Das rechte Maß kann nicht mit der Brechstange hergestellt werden. Wer alles tierisch ernst nimmt, dem fehlt im entscheidenden Moment die Lockerheit, um in kniffligen Situationen den Überblick zu bewahren. In der Spiritualität der Benediktiner ist die *Lebensfreude* deshalb so wichtig. Humor ist ein sehr effektives Mittel der Problemlösung. Je komplizierter und vielgestaltiger die Welt wird, umso wichtiger ist es, dass jeder Einzelne immer wieder Abstand gewinnt und wie Benedikts Pförtner die Tür öffnet und „Bescheid zu empfangen und zu geben weiß“ (RB 66, 1).

Werte können nicht von außen in ein Unternehmen getragen werden, sie müssen aus ihm heraus gelebt werden. Der wesentliche Wettbewerbsvorteil wird in Zukunft die Unternehmenskultur sein. Unternehmen, in denen sich jeder bewegt, finden leichter und schneller eine Lösung als Unternehmen, die von Widerständen und Grabenkämpfen durchzogen sind. Führungskräfte die sich darauf besinnen, investieren an der richtigen Stelle.

Anselm Bilgri ist Mitgründer von Anselm Bilgri – Zentrum für Unternehmenskultur

Dies begleitet Unternehmen und Teams bei der Entwicklung einer wertschätzenden und effektiven Kooperation und bildet Führungskräfte in werteorientierter Unternehmensführung aus. Dabei wird vor allem auf die Unternehmenskultur und die gelebten Werte als Ausgangspunkt aller betrieblichen Wertschöpfungsprozesse fokussiert. A-ZU bedient sich dazu eigenentwickelter und praxisbewährter Instrumente und Werkzeuge basierend auf der Geisteshaltung der abendländischen Kultur.