



Günter Müller-Stewens/  
Markus Muff/  
Thomas S. Eberle

# Management von Klöstern

## Ein Erfahrungsbericht

An der Benediktiner-Universität Sant'Anselmo in Rom kam es im September 2013 zu einer Premiere: 35 Äbtissinnen und Äbte, Priorinnen und Priore, Cellerare und andere benediktinische Nonnen und Mönche aller Kontinente waren zusammengekommen, um sich in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen im Kurs »Leadership and the Rule of St. Benedict« über Fragen zur Führung von Klöstern auseinanderzusetzen.

### Der Kontext: Die klösterliche Gemeinschaft

Im Zentrum monastischen Lebens steht idealerweise die Suche nach Gott; Lobpreis, Dank und Verherrlichung Gottes erfolgen nicht bloß in der Liturgie, sondern sind ein Auftrag, der die gesamte Lebensführung mit einschließt. Im Klosteralltag sollen Gottesdienst und Gebet Vorrang haben. Im Gebet öffnet sich der Mensch, um Gottes Willen zu erahnen und ihn mit allen ihm geschenkten Kräften und Charismen auch auszuführen.<sup>1</sup> D. h. der Mönch oder die Nonne stellt idealerweise nicht eigene Bedürfnisse, Wünsche und Absichten ins Zentrum, sondern ordnet sich dem Willen Gottes unter. Gottes Wille für die Menschen ist nach biblischem Befund *Wohlergehen und gutes Leben für alle!* Dieser Maxime folgend nehmen die Benediktiner das Gemeinwohl in den

Blick; sie versuchen von Partikularinteressen und Gruppenegoismen frei zu werden, auch um dem Streben nach persönlichen Vorteilen nicht zu verfallen. Im Idealfall sind Klöster also Organisationen, die nicht um sich selbst kreisen, sondern Gotteslob und Weltgestaltung – vor allem im Dienst an den Bedürftigen – miteinander zu verbinden wissen.

**Sinn und Zweck von Klöstern ist der Gottesdienst und der Dienst an Bedürftigen.**

### Betriebliche Konsequenzen aus dem Auftrag der Klöster

Aus diesem Auftrag – den Dienst an den Bedürftigen – heraus haben die Klöster seit Jahrhunderten nicht bloß Kirchen erbaut, sondern ebenso intensiv

Landwirtschaft und Handwerk betrieben, Wissenschaft und Bildung hochgehalten, Krankenhäuser und Waisenhäuser aufgebaut. Ein breites Spektrum an kultureller, sozial-karitativer und ökonomischer Tätigkeit ist dadurch entstanden. So betreiben Benediktiner Schulen aller Art, Handwerks- und Kunstbetriebe, Bauernhöfe, Hotels, Bildungs- und Gasthäuser, Druckereien, Fischzuchten und vieles mehr.

**Ihr Auftrag im Dienste der Bedürftigen führte Klöster dazu Wirtschaftsbetriebe aller Art zu gründen.**

Die Anzahl der Mitarbeitenden in den Klosterbetrieben übersteigt oft wesentlich die Anzahl der Mönche und Nonnen. Diese stattlichen Betriebe bedürfen daher einer wirkungsvollen Organisation und Verwaltung, denn sie sollen insgesamt profitabel geführt werden. Ein Kloster ist nicht darauf aus, die Gewinne zu maximieren, doch muss der Fortbestand der Betriebe und des Klosters insgesamt auch finanziell gesichert sein. Jede Generation hat die Verpflichtung, das Kloster in gutem Zustand (auch in wirtschaftlicher Hinsicht) der nächsten Generation zu übergeben. Doch dies ist für viele Klöster keineswegs einfach. So machen ihnen unter anderem die Zunahme der Lohnkosten (wenn z. B. immer weniger Mönche als Lehrer zur Verfügung stehen und durch Externe ersetzt werden müssen) und der Unterhalt denkmalpflegerisch geschützter Bausubstanz stark zu schaffen. Im Verlustfall kommt es dann zu einem Verzehr der Substanz (z. B. Grundstücksverkäufe).

**Spannungen zwischen dem Klosterleben und dem freien Markt**

Zunehmend ergibt sich auch eine Spannung zwischen den Idealen des Klosterlebens und den Gesetzen des freien Marktes, an denen sich die Betriebe einer religiösen Gemeinschaft ausrichten müssen. Es ergeben sich nicht selten Verständnisschwierigkeiten und Zielkonflikte zwischen der klösterlichen Sicht auf die Welt und der wirtschaftlichen Realität, die sich dieser Sicht nicht angleicht.<sup>2</sup>

Die »in der Welt tätige« Seite des Klosters sollte natürlich nicht völlig unverbunden neben der »monastischen Welt« existieren, sondern ganz im Gegenteil: Der Dienst des Klosters an den Menschen sollte auf der Basis christlicher Weltanschauung und auf dem Fundament der Benediktsregel<sup>3</sup> erfolgen. Geschäftstätigkeit, Organisation und die praktische Zielverfolgung dürfen gemäß der Benediktsregel nicht die Mehrung des klösterlichen Besitzes

**Die Geschichte der Benediktiner**

Die Geschichte der Benediktiner beginnt mit Benedikt von Nursia (480–547 n. Chr.). Mit der Regula Benedicti (RB) schuf Benedikt eine bis heute gültige Grundlage für die Gemeinschaft. Derzeit leben rund 7.500 Benediktinermönche und 16.500 Benediktinerinnen in etwa 800 selbstständigen Gemeinschaften auf allen Kontinenten; zusätzlich gibt es kleinere unselbstständige Häuser und Gemeinschaften. In Europa reduzierte sich der Mitgliederbestand in den letzten Jahren deutlich, in andern Weltgegenden hingegen wachsen die Gemeinschaften. Doch das Wirken und die Institution der Klöster selbst überdauern oft viele Jahrhunderte.<sup>4</sup> Das ist auch eine Erfolgsgeschichte, der Sorge getragen werden sollte.

Eine Klostergemeinschaft ist von ihrer Intention her eine geistliche Gemeinschaft. In ihr hat die Arbeit einen wichtigen Stellenwert: Die Arbeit ist Teilnahme am Schöpfungswerk Gottes. Sie ist Dienst am bedürftigen Menschen und ein Mittel gegen die Trägheit. Benediktinerklöster sind von der Regel her verpflichtet, wirtschaftlich weitgehend autark zu sein. Die eigene wirtschaftliche Leistung soll dem Unterhalt der Klostergemeinschaft dienen. Zudem soll mit dem Ertrag der Arbeit auch für Bedürftige und Arme gesorgt werden. So sind Benediktiner einerseits in spirituellen und pastoralen Feldern tätig, andererseits aber auch in kulturellen, karitativen und ökonomischen Bereichen. Doch Klöster sind nicht als Industriebetriebe gegründet worden. Benediktiner haben dem Gottesdienst nichts vorzuziehen – im Normalfall auch nicht die Arbeit. Gottesuche findet in Gebet und Arbeit statt und nährt sich aus der Heiligen Lesung (»ora et labora et lege«).

anstreben, sondern sollten in erster Linie so angelegt sein, dass sie den Menschen einen Dienst erweisen. Der Dienst an den Anspruchsgruppen (die Schüler der Klosterschule, die Kunden im Klosterladen, die Gläubigen in der Seelsorge etc.) und nicht das eigene Wohlergehen steht also im Zentrum. Trotz manchmal harter Geschäftsrealität wird von einem Kloster erwartet, dass die Beziehungen der Benediktiner zu den anderen grundsätzlich von Barmherzigkeit und christlicher Liebe geprägt seien.

**Die harte Realität der Geschäftswelt und die Ideale christlicher Barmherzigkeit sind nicht immer leicht zu vereinbaren.**

Natürlich ist es nicht trivial, dieses Spannungsfeld positiv zu gestalten. Es verlangt einiges an Überlegung, Einsicht und Ehrlichkeit, in einer säkularen Welt das Hören auf Gott und die daraus folgende verantwortete Weltgestaltung im Sinne eines Dienstes an den Menschen fruchtbar zusammenzubringen. Viele Klostergemeinschaften haben hier verständlicherweise Probleme. Diese zeigen sich einerseits in den Resultaten der Geschäftsführung und andererseits bereits im Selbstverständnis und in der Organisation selbst.

Bei weitem nicht alle Klosterbetriebe arbeiten profitabel. Es fällt den Verantwortlichen der Klöster zunehmend schwerer, den Geschäftsalltag zu be-





**Abb. 1** Kloster trifft Business School: Äbtissinnen und Äbte, Priorinnen und Priore, Nonnen und Mönche treffen sich an der Benediktiner-Universität Sant'Anselmo in Rom mit Managementexperten der Universität St. Gallen.

stehen. Je stärker die wirtschaftliche Autarkie des Klosters gefährdet ist, desto größer ist wohl auch die Gefahr, dass eine Gemeinschaft sich zu sehr auf wirtschaftliche Aktivitäten konzentriert.

Doch das Problem sitzt oft noch tiefer: Nicht wenige Mönche und Nonnen leiden daran, dass sie zwischen den beiden offenbar immer konträreren Welten hin und her gerissen werden, dass sie nicht zu einem ausgewogenen Umgang mit diesem Spannungsfeld finden. Bestimmen Arbeitsethos und Effizienzdenken – in Konkurrenz zu Gebet und Gottesdienst – immer mehr den klösterlichen Alltag, dann kann es zu einer Entfremdung vom Klosterleben kommen.

**Viele Mönche und Nonnen leiden unter dem Konflikt zwischen spirituellem und wirtschaftlichem Klosteralltag.**

Die Regeln des monastischen Alltags entfremden bewusst in gewisser Weise die Nonnen und Mönche dem normalen Treiben der Welt. Gleichzeitig müssen sie mit ihren wirtschaftlichen Aktivitäten in eben dieser Welt betriebswirtschaftlich bestehen, ohne den Anspruch auf einen »Dienst in christlicher Nächstenliebe« aufzugeben. Diese Spannung, die schwierig zu erreichende Balance zwischen den unterschiedlichen Ansprüchen, kann zu Konflikten, Demotivation und Depression führen. Sie kann in Einzelfällen auch Quelle für Suchterkrankungen oder einen Austritt aus der Klostergemeinschaft sein.

## Die Mitgestaltung der Welt als Herausforderung

Hilfestellung braucht eine Klostergemeinschaft insbesondere in der Art und Weise, wie sie das Kloster mit seinen Betrieben profitabel betreibt. Dies hat auf der Basis einer langen monastischen Tradition zu geschehen und im Bemühen, die eigene spirituelle Identität zu erhalten.

Viele klösterliche Gemeinschaften sind von ihren Alltagsfragen so sehr in Beschlag genommen, dass sie nicht dazu kommen, ihren christlich-benediktinischen Werterahmen adäquat in ein Betriebskonzept umzusetzen. Als Ersatz für das Fehlen eines gemeinschaftlich erarbeiteten und verantworteten Ansatzes dafür, wie Mönche oder Nonnen mit ihren Möglichkeiten und auf Basis ihrer christlichen Überzeugung die Welt konstruktiv und vorwärts schauend mitgestalten könnten, wird nicht selten eine Organisation aufrechterhalten, die zu stark auf hierarchischen Prinzipien aufbaut. Oft werden komplizierte Entscheidungswege gegangen, manchmal trifft man eine einseitige Obrigkeitsgläubigkeit an sowie die Delegation der Eigenverantwortung an den Abt. Die damit verbundene Machtkonzentration kann – je nach Persönlichkeit des Abtes – für ein Kloster im schlimmsten Fall zu einem Risiko werden. Fähigkeiten und Kompetenzen der Einzelnen und der ganzen Gemeinschaft müssten verstärkt einbezogen werden.

**Der stark hierarchische Organisationsaufbau von Klöstern birgt ein wirtschaftliches Risiko.**

Ein Kurs für Mönche und Nonnen musste also genau diesen Mitgestaltungsauftrag der Welt vor dem Hintergrund des oben aufgezeigten Spannungsfeldes aufnehmen. Dabei durften wir alle bezüglich der derzeitigen Situation und der Handlungsoptionen nicht naiv sein. So ist man in der westlichen Welt tendenziell eher mit einem Rückgang von Neueintritten konfrontiert, d. h. die Arbeit verteilt sich auf immer weniger Mitglieder. In einzelnen Klöstern sind zudem neue Mitglieder nicht unbedingt daran interessiert, sich für Arbeiten im Rahmen der Klostergemeinschaft zur Verfügung zu stellen. Manche scheinen eher Abstand von der Gesellschaft gewinnen zu wollen, um sich einem primär kontemplativen Leben widmen zu können.

**Die Leader der Klöster sollten gestärkt und die Mitgestaltung aller dennoch ermöglicht werden.**

Trotzdem ging es im Kurs darum, jene »Leader« zu bestärken oder heranzubilden, die ihre Aufmerk-

samkeit im Bewusstsein des großen historischen Erbes eines Klosters auf dessen Zukunft richten. Schwermut und Bedenken sind hier nicht angebracht.<sup>5</sup> Solche »Leader« müssen in der Lage sein, auch in einer schwierigen Situation Hoffnung zu geben. Sollten sie sich von den anstehenden Aufgaben überfordert fühlen, so gilt es das Bewusstsein zu stärken, dass man ja nicht allein unterwegs ist. Selbstkritisch bleiben, offen und ständig im Aufbruch zu sein – das gilt zunehmend auch für Klostergemeinschaften. Meistens können wertvolle Traditionen nur durch Veränderung, durch eine Fortschreibung, erhalten werden.

## Konzeption der Ausbildung: Zielsetzungen und Aufbau

Das Vorhaben eines solchen Kurses wurde beidseitig als Experiment betrachtet, da es viele Fragen aufwirft: Kann eine Kooperation mit einer Business School überhaupt zielführend sein? Können die Konzepte einer Business School einen nützlichen Beitrag für die Führungsarbeit in Klöstern leisten? Steht das Wertegerüst einer Business School tendenziell nicht dem eines Ordens diametral entgegen? Ist es für einen Orden, der von einer sozialen Doktrin geprägt wird, nicht sogar gefährlich, sich von einer marktwirtschaftlichen Werten verpflichteten Managementlehre beeinflussen zu lassen? Ist eine philosophisch-theologische Hochschule überhaupt der richtige Ort für eine Veranstaltung, in der Managementtools eingeübt werden? Wird man eine gemeinsame Sprache finden können, angesichts des auf beiden Seiten verwendeten unterschiedlichen Vokabulars? Gibt es überhaupt genügend Gemeinsamkeiten zwischen den Teilnehmenden aus aller Welt angesichts der unterschiedlichen Kontexte, in denen sie tätig sind?

Es gab also viele kritische Fragen und spezifische Herausforderungen, denen man sich bei diesem Vorhaben zu stellen hatte. Trotzdem war man der Meinung, dass angesichts der gegenwärtigen Entwicklungen in vielen Klöstern etwas geschehen müsse, dass man offenbar auch etwas wagen müsse. Der Abtprimas stellte sich von Anfang an vollkommen hinter das Vorhaben.

Seitens der Dozierenden der Universität St. Gallen gab es keine spezielle Erfahrung zur Führung von Klöstern. Die Benediktiner machten ihnen schnell klar, dass die spärliche Literatur, die es in den Managementwissenschaften dazu gibt, wenig hilfreich ist. Natürlich gibt es unzählige Ausführungen von Patres zur Anwendung der Regula Benedicti in Unternehmen. Doch im vorliegenden Fall weist der Weg ja in die andere Richtung. Die Aufgabe lau-

### Für die Praxis

Es existieren zwar keine Patentrezepte zur Führung von Klöstern, dennoch gibt es eine Reihe von Herausforderungen, denen sich die meisten Klöster stellen müssen:

- Das Gemeinschaftliche sollte mehr gepflegt werden, um zu einem geteilten Verständnis der Schwerpunkte in der zukünftigen Entwicklung zu gelangen.
- Die Systeme und Prozeduren im Klosterbetrieb sollten professionalisiert werden, was wiederum mehr Freiräume für die mancherorts zu kurz kommende Kontemplation schaffen sollte.
- Widerstand gegenüber Veränderung wird oft mit den Ordensregeln begründet. Doch diese geben bei genauerer Betrachtung nicht selten deutlich mehr Freiraum als ihnen mancherorts unterstellt wird. Diesen Freiraum gilt es auch gezielt zu nutzen.
- Die Wertebasis, Identität und Geschichte des Klosters sollte noch stärker als bisher als positives Differenzierungsmerkmal in den Märkten, in denen ein Kloster tätig ist, genutzt werden.

tete: Wie kann säkulares Wissen aus den Managementwissenschaften im Verbund mit dem monastischen Wissen der Regula Benedicti und der sozialen Doktrin der Kirche in Klöstern sinnvoll zur Anwendung gebracht werden?

Um diese Wissensgebiete im Kurs interdisziplinär nutzbar zu machen, wurden die Kursmodule im Tandem organisiert: Je ein Vertreter der Benediktiner und ein Vertreter der Universität St. Gallen gestalteten und moderierten gemeinsam die vier Kursmodule: Strategie, Leadership, Organisation und Projektmanagement. Neben der Vermittlung der Inhalte war es eines der wesentlichen Ziele des Kurses, eine Plattform für die Teilnehmer zu schaffen, auf der sie ihre eigenen Führungserfahrungen und -herausforderungen in die Diskussion einbringen können. Die Verantwortlichen sollten in einen gut gecoachten Austausch gebracht werden, der ebenfalls die Gemeinschaft zu Hause inspirieren kann.

### Getroffene Annahmen

Managementwissenschaften sind nicht wertfrei. Bezugsrahmen, die dort entwickelt werden, können mit unterschiedlichen Normensystemen verbunden werden. So wagte man hier das Experiment einer Verknüpfung des Managementwissens mit der kirchlichen Soziallehre sowie der Regula Benedicti.

**Es galt, marktwirtschaftlich geprägtes Management mit dem Wertegerüst von Klöstern zu verknüpfen.**

Eine weitere Annahme war, dass eine Großzahl der bestehenden Herausforderungen jenen anderer Or-



**Abb. 2** Was sind heute die zentralen Herausforderungen für die Benediktiner? In Kleingruppen arbeiten die Kursteilnehmer zu den Themenbereichen Strategie, Leadership, Organisation und Projektmanagement.

organisationen durchaus sehr ähnlich sind: Auch in Klöstern gilt es Konflikte zu handhaben, Tabus zu hinterfragen, Projekte abzuwickeln etc. Auch stellt sich die Frage nach dem geeigneten Führungsstil: Soll z. B. eher über die Klosterhierarchie geführt werden oder mehr über eine starke Einbindung der Geführten? Wie steht es um die Ermächtigung der jungen Generation? Etc.

Grundannahme und -erfordernis allen Organisierens und Gestaltens war es letztendlich, dass die Tätigkeiten der Klostersgemeinschaft nach einer gewissen Anlaufzeit routinierter, systematischer und berechenbarer werden. Es sollte somit wieder mehr Zeit und Ruhe für das monastische Leben geben. Die Gemeinschaft und deren Mitglieder sollten dauerhaft eine bessere innere Balance finden können. Es sollten Mittel und Wege gefunden werden, mit deren Hilfe christliche Wertmaßstäbe und Normen noch besser das wirtschaftliche Handeln bereichern.

### Das Feuer wiederentfachen

Bei den vielen Workshops, die zur Anwendung der erlernten Inhalte durchgeführt wurden, waren durchgehend die im Kurs repräsentierten Klöster der Betrachtungsgegenstand. Dort konnte man das Erlernte auf seine Tauglichkeit im eigenen Kontext hinterfragen sowie Beobachtungen zu diesem Kontext im Umgang mit dem eingebrachten Managementwissen sammeln und auswerten. Die Diversität der im Kurs vertretenen Klöster war beachtlich. Dennoch soll hier der Versuch unternommen werden, daraus zentrale Herausforderungen für die Ordensgemeinschaften abzuleiten:

**1. Wiederentfaltung des benediktinischen Feuers**  
Aufgrund der beschriebenen schwierigen Situation, in der sich viele Klöster befinden, herrscht in nicht wenigen Gemeinschaften teilweise eine

Stimmung des Niedergangs. Es braucht Kreativität, um aus dieser Grundstimmung herauszufinden. Es gilt, in den Klostersgemeinschaften ein positives Momentum zu erzeugen, das die verbleibenden Ressourcen kreativ, zukunftsgerichtet und dem Auftrag des Klosters entsprechend zum Einsatz bringt. Insbesondere die positiv gestimmten und die jungen Ordensmitglieder brauchen Unterstützung.

**2. Überwindung von Individualismus** Es sollten Wege gefunden werden, um jenseits der ritualisierten Zusammenkünfte im Kloster auch das Gemeinschaftliche zu pflegen. Ein Anfang dazu kann z. B. die Entwicklung einer gemeinsamen Vision und Strategie sein, die genau zum eigenen Kontext passen. Zu mehr Gemeinschaftlichkeit gehört auch das Teilen relevanter Informationen bzw. die Erhöhung der Transparenz.

**3. Nutzung der bestehenden Freiheitsgrade** In einer Ordensgemeinschaft existieren viele Regeln, Normen und Tabus, die den notwendigen Wandel teilweise behindern. Was aber auffällt ist, dass so manche Begrenzung enger ausgelegt wird als notwendig. Die Regula Benedicti bietet oft wohl mehr Freiheitsgrade als ihr unterstellt wird. So hat z. B. ein Kloster junge Novizinnen verloren, da man ihnen untersagt hatte, in Joggingkleidung Sport zu treiben. Es braucht Mut und Entschlossenheit, die wenig essentiellen Regeln zu hinterfragen und zu überwinden.

**4. Sich spürbarer mit der Außenwelt beschäftigen** Die Diskussionen kreisten sehr stark um die eigene Innenwelt. Thema waren z. B. widerspenstige Mitbrüder und -schwestern, unterschiedliche Interessen etc. Die großen Veränderungen, die sich derzeit im Umfeld der Klöster ereignen und auch Einfluss auf diese haben, wurden kaum systematisch hinsichtlich ihrer Implikationen erörtert: Welche Auswirkungen sind von Trends wie »alternde Gesellschaft«, »Wertewandel« oder von der rasanten Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie zu erwarten und wie können wir darauf reagieren? Spiritualität darf nicht blind gegenüber der Realität unserer Welt sein.

**5. Unbeantwortete Fragen zukunftsgerichtet angehen** Viele der Herausforderungen wie die Rolle der Nonnen im Orden oder die Ermächtigung der nächsten Generation stehen im Einzelnen seit langer Zeit im Raum. Nicht selten wurden sie mit endloser Geduld und viel Gottvertrauen vor sich hergeschoben. Bleiben derartige Fragen zu lange unbearbeitet, so blockieren sie die notwendige Evolution der gesamten Gemeinschaft.



- 6. Professionalisierung der Systeme und Prozeduren** Die Diskussion von Führungsproblemen wird oft stark auf das Thema »Führungsstil« reduziert. Doch nicht minder wichtig sind effiziente Systeme und Prozeduren.<sup>6</sup> Dies betrifft z. B. ein wirklich aussagefähiges Berichtswesen über die finanzielle Situation des Klosters, das man sowohl für die Steuerung nach innen, aber auch für das Zusammenwirken mit Gönnern, deren Stiftungen heute ein höheres Maß an Professionalität erwarten, benötigt. Ein anderes Beispiel sind zuverlässige organisatorische Strukturen und Routinen, die für die Beteiligten eine Entlastung sein können.
- 7. Nutzung des Differenzierungspotenzials** Die starke geteilte Wertebasis, Identität und Geschichte geben der Ordensgemeinschaft ein einzigartiges Potenzial der Differenzierung. Dies gilt nicht nur in spiritueller Hinsicht, wo es darum geht, Gottes Willen zu erkennen und ihm zu

folgen, sondern auch dort, wo das Kloster mit externen Anspruchsgruppen in Beziehung steht. Die Liebe zum Mitmenschen, von der solche Beziehungen in einer gewissen Selbstverständlichkeit und Demut getragen werden, ist ein kostbares Gut und trägt zur Differenzierung klösterlicher Dienste bei.

Natürlich ist jedes Kloster anders und es gibt keine generellen Rezepte zur Handhabung der unterschiedlichen Herausforderungen. Jeder Einzelfall will genau analysiert sein, bevor man handelt. Doch Ordensgemeinschaften stehen heute in ihrer Entwicklung vor großen Herausforderungen, weshalb es generell um eine Befähigung ihrer Mitglieder zum Wandel geht. Sie brauchen die Fähigkeiten dazu, aber auch die begründete Hoffnung, dass es einen Weg gibt. Diese Hoffnung müssen sie weitergeben.



**Prof. Dr. Günter Müller-Stewens**  
 Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen  
 guenter.mueller-stewens@unisg.ch



**Dipl.-Theologe Markus Muff**  
 Director of Development for Europe, Benediktiner-Universität Sant'Anselmo, Rom  
 markus.muff@bluewin.ch



**Prof. Dr. Thomas S. Eberle**  
 Co-Leiter des Seminars für Soziologie, Universität St. Gallen  
 thomas.eberle@unisg.ch

**Zusammenfassung**

An der Benediktiner-Universität Sant'Anselmo in Rom wurde in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen der Kurs »Leadership and the Rule of St. Benedict« für Äbtissinnen und Äbte, Priorinnen und Priore, Cellerare und andere benediktinische Nonnen und Mönche durchgeführt. Die Kernaufgabe war: Wie kann säkulares Wissen aus den Managementwissenschaften im Verbund mit dem monastischen Wissen der Regula Benedicti und der sozialen Doktrin der Kirche in Klöstern sinnvoll zur Anwendung gebracht werden? Generelle Rezepte zur Handhabung der doch recht unterschiedlichen Herausforderungen, denen sich die verschiedenen Klöster stellen müssen, gibt es sicherlich nicht. Doch es lassen sich eine ganze Reihe von Handlungsfeldern identifizieren, die für die meisten Klöster von Relevanz sind, und die von einer gemeinsamen Ausarbeitung von Lösungsansätzen profitieren können.

**Summary**

In cooperation with the University of St. Gallen, the Benedictine University Sant'Anselmo in Rome conducted a course »Leadership and the Rule of St. Benedict« for abbots and abbesses, priors and cellerars, and other Benedictine nuns and monks. The core task was to combine secular knowledge of management sciences with monastic knowledge of the Regula Benedicti and the social doctrine of the church in order to apply it in monasteries. There are no general formulas for dealing with the diverse challenges that the individual monasteries are facing. But there can be named some fields for action, that are relevant for most monasteries, to profit from a commonly developed approach for solutions.

**Anmerkungen**

- 1 Gemeint ist das Hören auf Gott (»obsculta o fili«), wie es in der Regula Benedicti steht.
- 2 Vgl. Kieser, A.: From asceticism to administration of wealth. Medieval monasteries and the pitfalls of rationalization. In: Organization Studies, 8. Jg., 1987, H. 2, S. 103–123.
- 3 Zu einer neuzeitlichen Auseinandersetzung mit der Regula Benedicti vgl. Casey, M./Tomlins, D.: Introducing the Benedict's Rule, St. Ottilien 2006.
- 4 Vgl. Rost, K./Inauen, E./Osterloh, M./Frey, B. S.: The corporate governance of Benedictine abbeys: What can stock corporations learn from monasteries? In: Journal of Management History, 16. Jg., 2010, H. 1, S. 90–115.
- 5 Ein Beispiel für eine präzise und kritische Analyse der

Ausgangssituation der katholischen Kirche, ohne Zynismus und Polemik, aber verbunden mit einer positiven Haltung und Hoffnung gebenden Ideen ist das Buch von T. von Mitschke-Collande: Schafft sich die katholische Kirche ab? Analysen und Fakten eines Unternehmensberaters, München 2012.

6 Vgl. Payer-Langthaler, S./Feldbauer-Durstmüller, B.: Performance Management im Kloster. Das Beispiel der Benediktiner in Österreich. In: Gmür, M./Schauer, R./Theuvsen, L. (Hrsg.): Performance Management in Non-profit-Organisationen, Bern 2012, S. 98–108; Soegtrop, U.: Nachhaltiger Wandel im Kloster. Organisationale Veränderungsprozesse in der Benediktinerabtei Burg Dinklage, Baden-Baden 2003.