

Interview mit Anselm Bilgri – Geistlicher, Redner und Ratgeber – zu werteorientierter Führung und den Spielräumen, die sie eröffnet.

NACHHALTIGER ERFOLG IST NUR MÖGLICH, WENN MAN SICH AN WERTE HÄLT



Herr Bilgri, wie ist Ihr persönliches Verhältnis zu Spielen?

Ich bedaure, dass ich zu wenig spiele. Gelegentlich spiele ich Monopoly, aber ich würde gern viel mehr spielen und habe sogar einen Schrank voller Spiele zu Hause. Miteinander zu spielen, ist ein ganz wichtiger Teil der menschlichen Kultur. Mich hat der Satz von Friedrich Schiller sehr beeindruckt: Der Mensch ist nur dann ganz Mensch, wenn er spielt.

Wieso?

Spielen hat ja eigentlich einen paradoxen Beiklang. Der Zweck vom Spiel ist eigentlich, keinen Zweck zu haben, sondern Freude daran zu schaffen, nach Regeln miteinander etwas zu tun, was nicht beruflich verwertet wird.

Wie viel Spielraum hat das Individuum im Kloster?

Wenn Sie die Führungstugend des Abtes nehmen, die Discretio, die Gabe der Unterscheidung, dann bedeutet es: Er soll jeden in seiner Unterschiedlichkeit wahrnehmen, also die Individualität des Einzelnen respektieren. Es bleibt

daher also schon viel Spielraum, ich habe es an mir auch so erlebt. Ich konnte meine Arbeitsbereiche nach meinen Vorstellungen – natürlich immer in Abstimmung mit dem großen Ziel – gestalten.

Sie waren Mönch und Manager der Klosterbrauerei. Welche Rolle war für Sie wichtiger?

Ich habe das nie als zwiespältig, sondern als sehr schön ergänzend empfunden. Auf der einen Seite hatte ich einen Tagesplan durch das klösterliche Leben. Wenn Sie dann mittags eine Viertelstunde in der Kapelle sitzen und Psalmen beten, geht Ihnen durch den Kopf, was war und was sein wird. Auf der anderen Seite hat mich das wirtschaftliche Engagement sehr motiviert. Ich hatte mit vielen Menschen zu tun. Was treibt sie um? Ob es jetzt die eigenen Mitarbeiter waren mit ihren finanziellen und persönlichen Problemen oder die Kunden, Lieferanten oder Verbände. Meine Mitbrüder im Kloster waren wiederum gut für meine Erdung, weil sie mich auf den Boden zurückholten, nachdem ich kurz zuvor mit dem Wirtschaftsminister gesprochen hatte. Sie sorgten dafür, dass mich der Alltag des Klosters wiederhatte.

Ein fester Tagesablauf wie im Kloster, ist der auch für Unternehmen empfehlenswert?

Natürlich funktioniert in Unternehmen nicht ein Tagesablauf wie im Kloster mit diesen festen Gebetszeiten. Aber vielleicht gäbe es etwas Adäquates, das in Unternehmen auch vorgelesen werden könnte: eine ritualisierte Form der Erinnerungen an die eigene Unternehmenskultur oder auch an die Leitbilder der Unternehmensphilosophie. Viele Menschen haben in ihrer Organisation ein tolles Leitbild entwickelt, aber es verstaubt in Schubladen, weil es nicht erinnert wird. Alle wollen es leben, aber dazu bräuchte es Rituale.

Ihr großes Thema ist die Benediktinerregel, die mehr als 1.500 Jahre alt ist. Kann sie uns noch etwas sagen?

Ich habe gerade ein Buch über die Evolution des Menschen gelesen: Der Mensch hat sich seit 100.000 Jahren nicht mehr wirklich verändert. Unsere ganzen emotionalen, kognitiven und sozialen Fähigkeiten sind seither mehr oder weniger unverändert geblieben. Was sich verändert hat, sind die technischen Möglichkeiten, die wir inzwischen entwickelt haben. Das heißt, die Mechanismen, wie wir Menschen miteinander umgehen, müssen immer wieder neu gelernt werden. Dazu gibt es eigentlich gleichbleibende Regeln. Egal, ob das jetzt die ersten verschrifteten Regeln der alten Griechen sind oder die von Benedikt, der vor 1.500 Jahren eine Gemeinschaft von Menschen formen musste, die zusammenbleiben und ein gemeinsames Ziel verfolgen sollten. Es geht immer

um dasselbe: Wie führt man andere Menschen, wie löst man zum Beispiel Konflikte, wie findet man gemeinsame Ziele, wie motiviere ich andere dabeizubleiben, wie begeistere ich sie, finde ich enthusiastische Visionen, bei denen alle bereit sind mitzumachen? Ich glaube daher, dass solche Regeln wie die von Benedikt zeitlos sind. Er verwendet nur andere Begriffe, die zu seiner Zeit gebräuchlich waren.

Das heißt, Werte sind für Sie eher zeitlos?

Ja, aber sicher nicht alle. Die Gewichte verschieben sich, welche als wichtig erachtet werden. Heute ist die individuelle Freiheit wahnsinnig wichtig. Vor 1.000 Jahren waren es andere Werte wie Gemeinschaft oder Gerechtigkeit. Was durchgehend zentral bleibt über die Jahrhunderte, ist der Wert Vertrauen. Deshalb sollten auch alle Maßnahmen, die wirklich greifen, vertrauensbildende Maßnahmen sein. Ich denke daher schon, dass es Grundwertigeres gibt, das gleich bleibt. Aber dann gibt es wiederum einzelne Werte, die wie kommunizierende Röhren schwanken in ihrer Bedeutung und Priorität, je nach Zeit.

Wie erklären Sie sich dann unsere gegenwärtige Hinwendung zur Werteorientierung?

Gerade die Finanz- und Wirtschaftskrise hat uns gezeigt, dass dieses mechanistische Bild der rational geprägten Wirtschaft, die mit Methoden und vernunftgemäßen Rechnungsarten alles in den Griff bekommt, nicht wirklich greift.

„Ich finde es positiv, dass wir uns unserer Werte wieder versichern und dass wir auf der Suche nach ihnen sind.“





„Gerade die Finanz- und Wirtschaftskrise hat uns gezeigt, dass dieses mechanistische Bild der rational geprägten Wirtschaft nicht wirklich greift.“

Sondern dass es immer auf menschliche Intuition, auf menschliche Fehler und Stärken ankommt. Die spielen eine ganz große Rolle. Das rein rationale Bild setzt eher die Laster frei. Diese müssen wir dann wieder eindämmen – durch ein gemeinsames Wertesystem, das das Zusammenleben wertvoll macht.

In der Wirtschaft merke ich, dass vor allem Menschen in Führungsverantwortung Orientierung suchen, nach welchen Werten sie ihre Entscheidungen treffen sollen. Was prägt mich selbst, ist das noch da? Deshalb ist auch der Ruf nach Werten lauter geworden. Ich finde es positiv, dass wir uns unserer Werte wieder versichern und wir auf der Suche nach ihnen sind. Vielleicht braucht es auch Krisen, damit einem bewusst wird, was man verliert oder was sich gewandelt hat und was eigentlich ein gedeihliches Zusammenleben braucht: dass dies eben die gemeinsamen Werte sind.

Ist das ein ganz tiefes Bedürfnis oder eher eine Modeerscheinung?

Ich hoffe nicht, dass es eine Modeerscheinung ist. Es ist vielleicht modisch, das Thema aufs Tapet zu bringen.

Aber ich glaube, dass es ein tiefes Wissen gibt, dass man nachhaltigen Erfolg nur erringen kann, wenn man sich an Werte hält. Das schnelle Geld braucht keine Werte. Aber wenn ich als Unternehmen länger auf dem Markt bestehen will, dann bleibt mir nichts anderes übrig, als ein wertegeliebtetes Agieren auf dem Markt zu praktizieren.

Heißt das, Menschen verlassen sich auch wieder stärker auf ihre Intuition?

Die meisten Konzerne haben als von Eigentümern geführte Unternehmen begonnen und sind dann gewachsen. Da steht jemand am Anfang mit einer Intuition und mit einem Wertgefüge, das ihn prägt. Einer Begeisterung für das Produkt oder die Dienstleistung und einer Begeisterung dafür, dass es bei seinen Kunden auch Nutzen bringt. Genau das darf nicht passieren: dass man den Kunden aus dem Auge verliert. Das würde ich mit Intuition bezeichnen: das richtige Näschen für den Kunden und dessen Bedürfnisse zu haben. Ich muss natürlich auch bereit sein, mich hier mit meinem ganzen Engagement einzubringen.

Herr Bilgri, vielen Dank für das Gespräch.

Anselm Bilgri

Anselm Bilgri, 1953 geboren, trat 1975 ins Benediktinerkloster Andechs ein und studierte in Passau, München und Rom Philosophie und Theologie. 1980 erfolgte die Weihe zum Priester durch Kardinal Joseph Ratzinger. 18 Jahre lang leitete er die erfolgreichen Wirtschaftsbetriebe als Cellerar der Abtei St. Bonifaz in München und Andechs und gründete 1992 das Festival „Orff in Andechs“. 1994 übernahm er zusätzlich die Aufgaben des Priors und Wallfahrtsdirektors auf Bayerns Heiligem Berg. Nach seinem Ausscheiden aus dem Kloster und dem Benediktinerorden war er von 2004 bis 2008 Gesellschafter des von ihm mitbegründeten Beratungsunternehmens „Anselm Bilgri – Zentrum für Unternehmenskultur“ in München. Seitdem gibt Anselm Bilgri als Vortragsredner, Dozent und Coach Impulse zur wertorientierten Unternehmenskultur. In seinen zahlreichen Veröffentlichungen schlägt er die Brücke von Philosophie und Religion zu Wirtschaft und Gesellschaft.