

Berchtold Müller OSB

# Das Führungsamt des Abtes

## *Erfahrungen eines Benediktinerabtes*

**Benedikt weist dem Abt eine zentrale und mächtige Position zu. Zugleich wird sein Amt deutlich als Dienst charakterisiert und auf die Mitverantwortung der Brüder bezogen. Wie die alte Regel auch heute hilfreich sein kann und welches Führungsverhalten sich in seiner Praxis bewährt hat, beschreibt im Folgenden ein auf Lebenszeit gewählter Abt.**

- Vor zwölf Jahren wurde ich von meinen Mitbrüdern zum Abt gewählt. Damit wurde ich vor eine Aufgabe und Herausforderung gestellt, die weit über das hinausging, was ich in meinem früheren Leben als Mönch, Priester und Lehrer an der Klosterschule gelernt und eingeübt hatte. Der Abt ist zuständig und verantwortlich für das geistige und materielle Wohl des Klosters, zu dem die Pfarrei des Ortes, die Stiftsschule, eine Mission mit einem Tochterkloster in Kamerun und die Verwaltung von mehreren Klosterbetrieben gehört.

### **Die Aufgaben des Abtes nach der Regel Benedikts**

- Benedikt schreibt in seiner Regel, die vor fast 1500 Jahren entstand: Der Abt wisse, welch

schwere Aufgabe er übernommen hat, Seelen zu leiten und der Eigenart vieler zu dienen. Alles geschehe im Kloster nach dem Willen des Abts und die Brüder sollen nichts tun ohne seine Zustimmung. Die so umschriebene Stellung des Abts erweckt den Anschein, als ließe sie keinen Raum für Mitverantwortung und Mitbestimmung der Mitbrüder und sei mit modernen Führungsmodellen kaum vereinbar.

### **Führen im Gehorsam gegen Christus**

- Vier barocke Stuckbilder an der Decke der Abtei erinnern mich daran, wie der Abt nach dem Willen Benedikts regieren soll: Virtute et exemplo, industria et labore, prudentia et discretionem, vigilantia et patientia (durch Tugend und das gute Beispiel, Fleiß und Mühe, Klugheit und Zurückhaltung, Aufmerksamkeit und Geduld). Wenn der Abt das tut, gelangt er ins Zentrum, wo ihm die Putten-Engel die Insignien des Amtes bereithalten: Stab, Mitra und den Siegeskranz. Diese Bilder wirken barock-beschwingt, machen aber den Abt nachdenklich, ob und wie er solchen Anforderungen gerecht werden kann.

Die Regel Benedikts gibt ausdrückliche Anweisungen, wie der Abt die Klostergemeinschaft

leiten soll: Er soll mehr vorsehen als vorstehen, seine Mitbrüder mehr fördern als ihnen befehlen. Er muss gegen Fehler einschreiten, aber die fehlbaren Mitbrüder lieben. Er behandle alle Mönche gleich, da sie vor Gott gleich sind. Die Sorge

**»mehr vorsehen als vorstehen,  
mehr fördern als befehlen«**

um das geringe Einkommen und Vermögen des Klosters darf die Sorge um das Heil der Seelen nie verdrängen. Der Abt denke immer wieder daran, dass Gott von ihm Rechenschaft darüber verlangen wird, wie er die Gemeinschaft gelehrt und geführt hat.<sup>1</sup>

Bei den Bestimmungen über den Prior oder den Cellerar<sup>2</sup> wird ersichtlich, dass Benedikt dem Abt eine zentrale Stellung zuweist, um Ordnung und Einheit in der Gemeinschaft zu gewährleisten. Das Kloster ist ein Abbild der Kirche Jesu Christi. Dem Glauben gemäß vertritt der Abt im Kloster Christus.<sup>3</sup> Ihm ist er Rechenschaft schuldig, denn Christus ist der wahre Herr des Klosters. Daher darf der Abt nichts gegen dessen Gebote tun.

**Führen in der Spannung zwischen  
Stabilitas und Veränderungen**

● Bei meinem Eintritt ins Noviziat zählte das Kloster Engelberg über 120 Mitglieder, bei meiner Wahl waren es 68, heute sind wir 42 Mönche. Die Verkleinerung der Gemeinschaft brachte einschneidende Veränderungen mit sich: In manchen klösterlichen Aufgabenbereichen beschäftigen wir heute angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dem allgemeinen Arbeitsrecht unterstellt sind. Zum Glück traten auch einige jüngere Mitbrüder ins Kloster ein, sodass ich einige Ämter neu besetzen und einige

Erneuerungen und Projekte durchziehen konnte. Die Leichtigkeit und Freude, die Benedikt denen in Aussicht stellt, die lange ausgeharrt und im Glauben und der Liebe Fortschritte gemacht haben, schienen sich dank dem Wohlwollen der Mitbrüder schon von Anfang meiner Amtszeit an einzunisten. Doch bald kehrte der Alltag und die Normalität ein. Es begann so etwas wie Routine. Meinungsverschiedenheiten traten wieder deutlicher zu Tage, Reibungsflächen wurden spürbar, einige Konflikte und Verletzungen entstanden und belasteten die anfänglich noch unbeschwertere Ausübung des Amtes.

Nach den Satzungen der Schweizer Benediktinerkongregation wird der Abt auf Lebenszeit gewählt.<sup>4</sup> Er kann sich also den sich ansammelnden Lasten nicht einfach durch einen Amtswechsel entziehen. Die Möglichkeiten, im

**»in Konfliktfällen viel persönliche  
Offenheit und Flexibilität«**

Kloster personelle Veränderungen vorzunehmen, sind oft sehr gering. Abt und Konvent bilden zusammen und lebenslanglich eine familiäre Gemeinschaft, die wesentlich mitgetragen wird durch die Autorität des Abtes. Damit diese Stabilität nicht zur Erstarrung wird, muss der Abt gerade in Konfliktfällen viel persönliche Offenheit und Flexibilität aufbringen. Je nach Situation und Eigenart der Gemeinschaft oder der einzelnen Mitbrüder muss er sich und seinen Führungsstil anpassen. Er muss bereit sein, Positionen aufzugeben und eigene Leitbilder zu korrigieren, denn das Amt des Abtes ist, wie jedes Führungsamt in der Kirche, ein Dienst – für den Herrn und für die Mitbrüder. Wenn der Obere bei Schwierigkeiten unsicher, ängstlich, misstrauisch oder abwehrend reagiert, entsteht Gefahr, dass die äbtliche Autorität das Leben und die Entfaltung der Gemeinschaft hemmt und blockiert.

## Die Notwendigkeit der *Conversio Morum*

● Für mich war es eine große Hilfe zu erfahren, wie sehr die Anweisungen Benedikts für den Abt auch heute gültig, wegweisend und tragfähig sind. Sie verlangen vom Abt ein hohes Maß an persönlicher Flexibilität: die ständige Bereitschaft zur *Conversio Morum*, zum Umdenken und zur

»weil er sonst  
nie zur Ruhe kommt«

Erneuerung. So mahnt Benedikt: Der Abt soll nicht übereifrig, nicht aufgereggt, nicht maßlos oder kleinlich oder argwöhnisch sein, weil er sonst nie zur Ruhe kommt. Er muss lernen, sich zurückzunehmen und sich seiner eigenen Gebrechlichkeit bewusst zu bleiben. Er suche, mehr geliebt als gefürchtet zu werden. Manche Mahnungen Benedikts und manche Perikopen aus dem Evangelium wirken auf mich wie grelle Warnleuchten oder massive Leitplanken, die energische Kurskorrekturen erzwingen können, um einen Unfall oder das Abkommen vom rechten Weg zu vermeiden. Ein weiteres, sehr wichtiges »Mittel«, um in Schwierigkeiten und Krisen offen und selbstkritisch zu reagieren, soll hier nur kurz erwähnt werden: das persönliche Gebet, in dem ich das Problem vor Gott und die Botschaft Jesu Christi stelle.

## Gibt es einen »modernen« benediktinischen Führungsstil?

● Der Abt wird Vater und Herr genannt, aber die Mönche sind schon nach der Regel Benedikts nicht »Untertanen« oder bloße Objekte der Fürsorge des Abtes. Sie haben eigene Rechte und sind mitverantwortlich für das Wohl der Ge-

meinschaft, denn alle wichtigen Vorhaben müssen vor das Kapitel oder das Consilium zur Beratung und Beschlussfassung gebracht werden.<sup>5</sup> Es ist selbstverständlich, dass die Mönche, die mit einer bestimmten Aufgabe betraut sind, weitgehende Kompetenzen für ihre Arbeit erhalten. Anders wäre das Funktionieren des Klosters mit seinen weit verzweigten Aufgabenbereichen nicht möglich. Der Abt soll sich hüten, überall dreinzureden, weil er dadurch das Klosterleben eher lähmt, statt es zu fördern.

Der Abt wird – trotz der hierarchischen Vorgaben in der Regel – Rücksicht darauf nehmen müssen, wie die Mitbrüder die Bedeutung von »Befehl und Gehorsam« verstehen, denn das hat sich seit dem II. Vaticanum sehr verändert.<sup>6</sup> Ein streng mittelalterlicher oder ein höfisch-barocker Führungsstil sind heute nicht mehr verständlich und effizient. Ich empfinde den kollegialen, freundschaftlichen Umgangston und Stil mit Diskussionen, bei denen es manchmal recht direkt und heftig zugeht, als angenehm und hilfreich. Er erleichtert die Konsensfindung und ermög-

»im Abt ebenso den Menschen  
und Mitbrüder sehen«

licht es dem Abt, frühzeitig zu bemerken, wenn Missverständnisse und Konflikte virulent werden. Umgekehrt hat ein erfahrener Abt gewünscht, dass dem »menschlichen Umgang«, der vom Abt erwartet wird, die Bereitschaft der Mitbrüder entsprechen sollte, im Abt ebenso den »Menschen und Mitbrüder« zu sehen, der genauso wie jeder der Mitbrüder Solidarität, Aufmerksamkeit, Sympathie und Unterstützung braucht.<sup>7</sup>

Benedikt sieht eine klare Ordnung für das Kloster vor, die hierarchisch ist, das heißt, auf Christus und das Reich Gottes bezogen. In dieser Ordnung kommt dem Abt eine große Kom-

petenz und Verantwortung zu. Er ist aber eingebunden in die Gemeinschaft, an deren Spitze Christus steht. Der Abt ist dem Herrn gegenüber verantwortlich; er bewirkt sein eigenes Heil, wenn er sich um das Wohl der ihm anvertrauten Brüder sorgt.

Die Erfahrungen in der langen benediktinischen Tradition des Klosterlebens zeigen, dass der Abt sein Leitungsamt im Sinne Benedikts zur Zufriedenheit und erfolgreich ausüben kann, wenn er dieses Amt als Dienst versteht und es

<sup>1</sup> Vgl. Salzburger Äbtekonzferenz (Hg.), Die Benediktusregel, Beuron 1992; hier bes. Kap. 2 und 64: Einsetzung und Dienst des Abtes.

<sup>2</sup> Vgl. ebd., Kap. 31: Vom Cellerar; Kap. 65: Vom Prior.  
<sup>3</sup> Vgl. ebd., Kap. 2,2.  
<sup>4</sup> Vgl. Satzungen und spirituelle Richtlinien der Schweizer Benediktinerkongregation, Selbstverlag

1986, Nr. 42.  
<sup>5</sup> Vgl. Benediktusregel, Kap. 3: Vom Rat der Brüder; vgl. auch Satzungen, Nr. 72-124.  
<sup>6</sup> Vgl. Alois Müller, Das Problem von Befehl und

Gehorsam im Leben der Kirche, Einsiedeln 1964.  
<sup>7</sup> Fidelis Ruppert, Der Abt als Mensch, Münsterschwarzach 1993.

so verwirklicht, wie jeder Mönch, der in Gehorsam, Stabilitas und mit der Bereitschaft zur Umkehr im Kloster leben soll. Letztlich wird nicht eine »Technik« des Regierens und Führens für den Erfolg oder die Akzeptanz der Autorität des Abtes entscheidend sein, sondern seine persönliche Fähigkeit, Führung und Dienst, Geduld und Entschiedenheit, Autorität und Rücksichtnahme, eigenes Engagement und die Eigenverantwortung der Mitbrüder in seiner Amtsführung zu vereinen.

Gott ist ein Freund der Vielfalt. Ein Blick auf Seine Schöpfung beweist uns das. Er will aber auch, dass wir eins seien, wie Gottvater mit seinem Sohn. Er will darum, dass wir die Spannung zwischen Vielfalt und Einheit nicht nur aushalten, sondern auch mitgestalten und fruchtbar machen. Diesen Auftrag können wir nur dann erfüllen, wenn wir die Aufgaben unter uns aufteilen.

Die einen haben darauf zu achten, dass es die Vielfalt gibt und dass sie bestehen bleibt. Sie müssen deshalb ein starkes, festes Rückgrat haben, weil sie gut verankerte Brückenköpfe bilden müssen, und sie brauchen Festigkeit, damit die Statik stimmt.

Die anderen sind die Brückenbauer, die die Verbindungen zwischen den Brückenköpfen zu bilden haben. Sie müssen deshalb elastisch sein, um die Schwingungen zwischen den verschiedenartigen Brückenköpfen auszuhalten und dennoch tragfähig zu sein.

Wie es keinen Brückenbauer, keinen »Pontifex«, geben kann, wenn es keine Brückenköpfe gibt, die er verbinden kann, so sind die Brückenköpfe für sich allein wertlos, weil sie Endstationen sind und nirgendwo hinführen.

Wer Brückenkopf, wer Brückenbauer sein soll, ergibt sich aus den Gaben, die ihm der Schöpfer mitgegeben hat.

*Ernst Waldstein*