

## Akademiegespräch mit Offizieren der Bundeswehr

# Gehorsam als Führungsinstrument

Auf Einladung der Katholischen Akademie in Bayern und der Katholischen Militärseelsorge waren wieder einmal rund 300 Offiziere und Offizierinnen der Bundeswehr beim Akademiegespräch zu Gast. Am 16. Oktober 2018 sprach Abt Johannes Eckert

OSB, Abt der Benediktinerabtei St. Bonifaz in München und Andechs zu den Soldaten und Soldatinnen. Thema des Vortrags war „Gehorsam als Führungsinstrument“. Lesen Sie im Nachgang eine verschriftlichte Version des Referats.

## Impulse aus der Regel des heiligen Benedikt

Abt Johannes Eckert OSB

### I.

Die verbindende Grundhaltung im Kloster ist der Gehorsam, ein gesellschaftlicher Wert, eine Tugend, die in der Werteskala momentan relativ weit unten angesiedelt wird. Das hängt sicher nicht zuletzt damit zusammen, dass Gehorsam gerade im preußischen Sinne auch als blinder Gehorsam oder Kadavergehorsam verstanden wird. Es hat auch damit zu tun, dass – ohne Nestbeschmutzung zu betreiben – die katholische Kirche Gehorsam immer wieder als Machtinstrument eingesetzt hat. Tatsächlich assoziieren die meisten entweder militärische Strukturen oder eben die katholische Kirche mit diesem Begriff.

Ich möchte versuchen, Ihnen Gehorsam auf andere Weise nahe zu bringen. Für uns Benediktiner ist der Gehorsam eines der wesentlichen Gelübde. Im Deutschen findet sich in der Mitte des Wortes Gehorsam die Silbe „hor“. Sie kommt von „horchen“. Das ist schon ein anderes Horchen als Radiohören beim Zähneputzen morgens. Der Zusatz „-sam“ in deutschen Wörtern bedeutet soviel wie „eifrig sein“. Ein sparsamer Mensch ist eifrig im Sparen, ein folgsames Kind ist eifrig im Folgen. So verstanden ist ein gehorsamer Mensch „eifrig im Horchen“. Wenn wir im Deutschen vor ein Wort „ge“ schreiben, dann handelt es sich um einen Sammelbegriff, dann bring ich den Begriff auf den Punkt. Sage ich, das Buschwerk da draußen ist eine Berberitze, dann ist es ein Gebüsch. Und wenn ich das Rauschen definieren kann und sage, das rührt von einem 5er BMW, der vorbeifährt, dann handelt es sich um ein Geräusch. So verstanden ist Gehorsam ein eifriges Horchen, das ich in einem Begriff auf den Punkt bringe.

Jetzt können Sie natürlich einwenden, Benedikt hat vor 1500 Jahren



Abt Dr. Johannes Eckert OSB, Abt der Benediktinerabtei Sankt Bonifaz in München und Andechs

gelebt. Er schrieb seine Regeln nicht in Deutsch, sondern in Latein. Im Lateinischen gibt es zwei Wörter für Gehorsam. Das eine habe ich als Kind oft gehört. Da haben meine Eltern manchmal gesagt: „Wenn du nicht parierst...“ Dann wusste ich, entweder ich leiste den Anordnungen meiner Eltern folge oder ich werde die Konsequenzen tragen müssen. Parieren stammt vom lateinischen *parere*, das den willenlosen Gehorsam beschreibt, das Ausführen dessen, was Autoritäten befehlen. Benedikt benutzt dieses Wort *parere* in seiner Regel an keiner Stelle, obwohl es in der Mönchliteratur seiner Zeit absolut üblich war vor 1500 Jahren. Ihm geht es nicht um

parere, um das Parieren. Er benutzt ausschließlich das Wort *obaudire*. Das Wort *audire* allein bedeutet hören; „ob“ bedeutet entgegen, aufeinander. Benedikt geht es also um das Hören. Darin soll die Führungskraft, soll der Abt Vorbild sein.

Was ist das für ein Hören, *obaudire*? Was für eine Struktur steht dahinter, eine Struktur übrigens, die – ich werde darauf zurückkommen – zutiefst etwas mit Kundenorientierung oder auch Mitarbeiterorientierung zu tun hat.

Benedikt unterstreicht, dass es ihm ums Hören geht. Wenn im Mittelalter bzw. am Ende der Antike jemand ein Buch geschrieben hat, dann setzte sich der Titel dieses Buches aus den ersten Wörtern zusammen. Die Päpste haben das bis heute beibehalten. Der Titel einer Enzyklika, eines Rundschreibens an die ganze Kirche, ist noch immer nach ihren ersten Wörtern benannt. Von daher sollte man sich immer überlegen mit welchen Worten man sein Werk beginnt.

### II.

Wie fängt Benedikt seine Regel an? Was sind seine Signalwörter? *Obsculta, o fili, praecepta magistri*, heißt: „Lausche mein Sohn auf die Weisung des Meisters“. Das ist die Überschrift. Es geht um das Lauschen, das eifrige Hören. Mit dem Meister ist Jesus gemeint. Zwar konnte Benedikt den Begriff des *Life Long Learning* noch nicht kennen, doch beschreibt er die Klostersgemeinschaft als Schule, nicht als Hochschule, auch nicht als Gymnasium, sondern als einfache Schule, in der Menschen lebenslang miteinander und aneinander lernen. Auch vom *center of excellence* wusste Benedikt natürlich nichts, ebenso wenig von Strategien im Qualitätsmanagement. Das ist auch gut so. Benedikt beschreibt das Kloster als Werkstatt, in der Menschen miteinander und aneinander arbeiten, um mit Blick auf eine geistliche Zielsetzung Fortschritte zu machen, die zugleich immer auch materielle Ziele beinhalten.

Es geht um das Hören, um das Lauschen im Kloster, das ist die Überschrift. Wir können jetzt aus dem ersten Vers der Regel eine Art Dreischritt des Hörens ableiten: „Höre mein Sohn auf die Weisung des Meisters“, das ist die Überschrift. Dann fährt Benedikt fort: „Neige das Ohr deines Herzens“. Neige das Ohr deines Herzens, das bedeutet, nach innen zu gehen, zu reflektieren. Während in modernen Leitbildern die Rede davon ist, dass sich jede Führungskraft zur Selbstreflexion verpflichtet, heißt das in unserer Sprache also: Neige das Ohr deines Herzens. Ich würde es umschreiben mit „Hören im Schweigen“.

Der Schweigsamkeit widmet Benedikt ein ganzes Kapitel, das sechste Kapitel seiner Regel. Er beginnt es mit dem Satz: „Ich sprach, ich will auf meine Wege achten, damit ich mich mit meiner Zunge nicht verfehle“. „Ich sprach ich will auf meine Wege achten“, steht für „Prozessorientierung“. „Damit ich mich mit meiner Zunge nicht verfehle“, zeigt mir an, wann ich diese Prozessorientierung zu leisten habe, nämlich bevor ich rede. Bevor ich in den Dialog mit meinem Partner gehe, ist also die Standortbestimmung wichtig als eine Voraussetzung von Führung, als Voraussetzung von Kommunikation in der klösterlichen Gemeinschaft wie auch in jeder anderen Organisation, wo Menschen miteinander leben und arbeiten.

Wie geht das bei uns? Es gibt feste Zeiten und Orte der Schweigsamkeit, der Reflexion. Deswegen hat das Kloster so etwas wie eine Klausur, einen abgeschlossenen Lebensbereich. Es geht darum, einen abgeschlossenen Bereich zu haben, in dem der Mönch nicht gestört

wird, in der Reflexion, im Schweigen. Der Standortbestimmung dienen die Fragen: Wer bin ich? Was will ich? Was kann ich? Deshalb ist es auch so wichtig, dass der Mönch seinen abgeschlossenen Bereich hat, seine Klosterzelle. Zelle heißt im lateinischen nichts anderes als Zimmer. Die Gefängniszellen sind entstanden als die Klöster säkularisiert wurden. Schon die Wüstenväter (Menschen, die am Beginn der monastischen Bewegung im 4. Jahrhundert ihr Leben als Einsiedler und Gott-Sucher in den Wüstengegenden Ägyptens und Palästinas gestaltet haben) sagen, dass der Mönch in seine Zelle gehört wie der Fisch ins Wasser. „Gehe in dein Kellion, geh in dein Zimmer und es wird dich alles lehren“, heißt es in der Tradition der Wüstenväter.

Selbstreflexion ist die Voraussetzung für die Standortbestimmung und damit für die Prozessorientierung und für den Dialog mit dem Partner. Deshalb haben wir auch feste Zeiten der Schweigsamkeit, zum Beispiel in den Stunden der Nacht, und deshalb beginnen wir das letzte Gebet mit einer Gewissenserforschung, bei der sich jeder in der Stille die Frage stellt – was war gut heute, was war schlecht. Deswegen haben wir auch Reflexionszeiten. Sie würden diese Reflexionszeiten Training nennen, wir nennen es mit dem lateinischen Begriff „Exerzitation“. Im Rahmen dieser Exerzitation ist die Gemeinschaft vier Tage in Stille zusammen und ein externer Trainer gibt Impulse, an Hand derer auch jeder einzelne seinen Standort reflektieren kann.

Es geht also um Standortbestimmungen: „Ich sprach, ich will auf meine Wege achten, damit ich mich mit meiner Zunge nicht verfehle.“ Diese Standortbestimmungen legt der erste Schritt des Gehorsams mit den Worten nahe: „Neige das Ohr Deines Herzens.“ Benedikt fährt dann fort mit dem zweiten Schritt: „Nimm den Zuspruch des gültigen Vaters willig an“. Den Zuspruch des gültigen Vaters willig annehmen, das bedeutet, in den Dialog mit einem anderen zu treten. Zuspruch bedeutet eben nicht Befehl oder Anweisung, sondern das ermutigende Ergebnis des Dialogs. Mit dem gültigen Vater ist zunächst natürlich der Abbas, der Abt, der Vater im Kloster gemeint als Stellvertreter Christi, aber eben auch die Gemeinschaft selbst. Nach dem Hören im Schweigen wird hier also das Hören im Dialog als zweiter Schritt angesprochen. „Suche nach einem Konsens“, würde ich es umschreiben.

Gleich das zweite Kapitel in seiner Regel beschäftigt sich mit der Rolle des Abtes. Im Anschluss daran, im dritten Kapitel stellt Benedikt den Dienst des Abtes in den des gesamten Klosters: Unter der Überschrift „Die Einberufung der Brüder zum Rat“ schreibt Benedikt dem Abt ins Stammbuch: „Tue alles mit Rat, dann brauchst du nach der Tat nichts zu bereuen.“ Das gründet auf Erfahrungen, die Sie sicher auch schon machen durften. Laut Benedikt ist es ganz wichtig, dass der Abt in allen wichtigen Angelegenheiten des Klosters den Rat der Brüder einholt. So treffen wir uns jeden Monat in der Gemeinschaft, um zusammen alle wichtigen Themen des Klosters zu besprechen. Wir beraten, ob wir einen neuen Mitbruder in unserer Gemeinschaft aufnehmen oder wir stimmen darüber ab, ob wir in unsere Produktpalette noch eine weitere Biersorte aufnehmen. Hier besprechen wir auch, ob größere Investitionen der Brauerei getätigt werden müssen bis hin zu organisatorischen Fragen, wie ob wir früher aufstehen oder morgens länger liegen bleiben oder wohin wir unseren Konventausflug machen. Es kommt alles auf die Tagesordnung, was für das klösterliche Zusammenleben wichtig ist.



Rund 300 Offiziere und Offizierinnen aus Bundeswehrstandorten in Süddeutschland waren zum Akademiegespräch mit Abt Johannes gekommen.

### III.

Für Benedikt spielt in diesem Zusammenhang der Rat der Jüngsten eine bedeutende Rolle. Der Abt soll den Rat der Jüngsten zum einen deshalb einholen, weil die Jüngsten dem Ideal noch am nächsten sind. Wir sprechen im Kloster vom *fervor Novicii*, vom Eifer des Novizen. Die Neueintretenden im Kloster erinnern uns stets daran, wie das Mönchtum richtig geht. Sie machen die Verneigungen noch im richtigen Winkel, unterhalten sich auch mit schwierigen Mitbrüdern, verrichten die anfallende Arbeit, erscheinen pünktlich zum Gebet. Wir sind der Quelle, dem Ideal der Werte einfach wieder näher, sobald junge Mitbrüder eintreten.

Der zweite Vorteil ist, dass die Jüngsten auch die Routineabläufe auf ihre Stimmigkeit hinterfragen. „Warum macht ihr das so? Warum betet ihr das? Warum habt ihr diese Abläufe in der Brauerei so und nicht anders? Braucht ihr die?“ Auf diese Weise werden Fehler aufgedeckt, die sich – wir sind da wahrscheinlich noch stärker gehandikapt als Sie alle – über Jahrhunderte hinweg eingeschlichen haben und die gemacht werden, „weil es schon immer so war“. Das ist im Kloster nicht anders als in Wirtschaftsunternehmen.

Außerdem schreibt Benedikt dem Abt ins Stammbuch, er solle den Rat der Senioren einholen. Die Senioren stehen für die gewonnene Weisheit in einem Unternehmen. Sie haben das Know-how gesammelt. Benedikt geht es darum, dieses Know-how, das, was man früher Weisheit genannt hat, auch zu nutzen.

Benedikt empfiehlt dem Abt übrigens auch klug zu überlegen, ob er besser einen alten, weisen Mitbruder zu jemandem schickt, mit dem es Probleme gibt, anstatt selbst mit ihm zu reden. Der alte, weise Mitbruder kann vieles relativieren. Er kann dem jüngeren Mitbruder, der anfängt zu murren, der destruktive Kritik aufkommen lässt, der

Stimmung macht oder gar aus dem Kloster austreten will, mit Verständnis entgegenreten und von seinen eigenen Erfahrungen berichten; dass er sich selbst auch habe die Hörner abstoßen müssen, er selbst habe das auch erlebt und das müsse man durchhalten. Er kann ihm auch empfehlen, die Angelegenheit einmal aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Die Weisheit des Alters ist im Rat der Brüder genauso gefragt wie der Eifer der Jungen.

Der dritte Rat, den Benedikt in diesem Kapitel empfiehlt, ist – ohne, dass er je etwas von Benchmarking oder Ähnlichem gehört hat – der Rat von Gästen. Für ein Unternehmen sind das die externen, möglicherweise branchenfremden Berater, deren Rat man einholt. Benedikt schreibt, der Abt solle sehr gut auf den Rat von Mönchen hören, die aus anderen Klöstern zu Gast sind. Weil sie die Dinge mit ihrer Brille anschauen, das heißt mit einer gewissen Distanz, aber auch aus einer anderen Spiritualität heraus, können sie auf Fehlerquellen bzw. auch auf Verbesserungen hinweisen. Neben dem Rat der Brüder soll der Abt also auch den der Gäste sehr ernst nehmen.

Für uns ist es ganz wichtig, dass die Kommunikation auch im täglichen Ablauf stimmt. Deshalb versammeln wir uns morgens nach dem ersten Gebet um sechs Uhr zu einem Stehkonvent. Wir stellen uns im Kreis hin und hören, was jeder am Tag macht. Dieser morgendliche Jour Fixe nimmt sehr viel Spannung aus dem klösterlichen Leben. Denn auch bei uns fallen Phrasen wie: „Wo steckt der denn schon wieder? Was macht der schon wieder?“ Wir sind auch nur Menschen. Umso wichtiger ist es, auf menschliche Weise die Kommunikation zu pflegen. Es ist klar, dass es in diesem Gehorsam, in diesem Dialog auch zum Konflikt kommen kann. Auch Benedikt wusste das und schrieb eigens ein Kapitel, das 68. Kapitel, über den Gehorsam im Konflikt.

Wenn einem Mitbruder Unmögliches aufgetragen wird, schreibt Benedikt, dann soll er noch einmal mit sich selbst zu Rate gehen und sich fragen, warum er den Auftrag des Abtes nicht ausführen kann. Er soll noch einmal in sich hören im Schweigen und reflektieren. Wir würden heute sagen, er solle noch mal eine Nacht darüber schlafen. Wenn er dann überzeugt ist, dass er den Auftrag nicht ausführen kann, soll er das Gespräch mit dem Abt suchen. Er solle zum Abt gehen und ihm vernünftig und angemessen darlegen, warum er seinen Auftrag nicht erfüllen kann. Vernünftig und angemessen heißt, er soll nicht etwa in die Abtei rauschen, auf den Tisch klopfen und sagen: „Herr Abt, so nicht!“ Der Ton macht die Musik.

*Für uns ist es ganz wichtig, dass die Kommunikation auch im täglichen Ablauf stimmt.*

Den Abt ermahnt der Heilige Benedikt außerdem, er solle sich immer bewusst machen, dass er mehr dienen als herrschen solle. Der Abt habe nicht die Gewaltherrschaft, lateinisch *tyrannis*, über Gesunde übernommen, sondern die Sorge um die Gebrechlichen, und für jeden seiner Mönche müsse er einmal Rechenschaft ablegen. Er verantwortete, was er tue und solle daran denken, dass er das Gefäß nicht so ausputzt, dass es zerbricht. Und der Abt solle dem Mönch die Chance zum Dialog geben. Wenn der Abt dann bei seiner Ansicht bleibe und auf seinen Befehl bestehe, solle der Mönch davon überzeugt sein, dass es gut so für ihn ist.

Es gibt in diesem Zusammenhang natürlich auch Trennungen von der Gemeinschaft, auch von der klösterlichen Gemeinschaft. Das wusste auch

Benedikt, sonst hätte er nicht ein Kapitel darüber geschrieben, was man mit Mönchen macht, die wieder eintreten wollen. Das heißt ja, dass sie vorher ausgetreten sein müssen. Soviele zum Gehorsam im Dialog als Suche nach einem Konsens. Der Vers lautet: „Neige das Ohr Deines Herzens, nimm den Zuspruch des gütigen Vaters willig an, und erfülle ihn durch die Tat.“

Die Tat ist die Konsequenz des Hörens. Benedikt schreibt dazu: „Schnellen Fußes folgen sie dem Ruf des Befehlenden“. So schnell geht es auch bei uns nicht immer, aber was Benedikt damit meint ist, dass der im Dialog gefundene Konsens mit Blick auf die gemeinsame Sache zum Antrieb wird für die Gemeinschaft und für den Einzelnen. Das also wäre dieser Dreischritt des eifrigen Hörens, des Gehorsams. Mit dieser Regel Benedikts versuchen wir, unser Kloster und das Leben in unserem Kloster zu gestalten. Sie gibt Aufschluss darüber, wie Führung im Kloster gehen soll.

### IV.

Was hat das jetzt alles mit Kundenorientierung und mit Mitarbeiterorientierung zu tun? Ich möchte Ihnen ganz kurz unsere Kundenorientierung erläutern. Unser Kloster Andechs ist zunächst einmal durch seine Starkbierprodukte bekannt geworden. Das hängt mit unserem Auftrag zusammen. Vor 500 Jahren wurde unser Kloster auf dem Heiligen Berg gestiftet und mit der Aufgabe betraut, sich um Leib und Seele der Wallfahrer zu kümmern. Nahrungsmittel konnte man immer sehr gut auf die Wallfahrt mitgeben. Die Mitnahme von Getränken war im Mittelalter schon sehr viel schwieriger, weil es kaum gelang, diese haltbar zu machen. Starkbier war eine Lösung. Man braute ein Bier, das mit einem etwas höheren Malzcharakter schneller vergärt und daher mehr von dem Konservierungsstoff Alkohol

enthält. Starkbier durfte in Bayern jedoch eigentlich nur in der Fastenzeit gebraut werden, in der man auf Nährstoffe verzichtet, also kein Fleisch und keine Wurst isst, denn das Flüssige bricht das Fasten nicht. Da aber eine Wallfahrt eine so anstrengende Geschichte ist, hatte Andechs das Privileg, Starkbier das ganze Jahr über zu brauen. Und so steht eben der Heilige Berg Bayerns Andechs immer noch für Starkbierprodukte.

Wenn wir kein gehorsames Unternehmen wären, hätten wir bis heute noch kein alkoholfreies „Weißbier“, wie die Bayern sagen. Wir haben erst einmal eine Standortbestimmung gemacht: Wofür stehen wir? Dass wir ein bierbrauendes Unternehmen sind und dass uns das aus Tradition zugewachsen ist, ist unser wirtschaftliches Standbein, mit dem wir auch unsere karitativen Zwecke unterstützen, etwa die Obdachlosen-Arbeit in München. Wir wissen also wofür wir stehen. Das muss ein kundenorientiertes Unternehmen zuerst einmal wissen: Wofür stehen wir, was haben wir zu bieten.

Ebenso wichtig ist es, den Gehorsam im Dialog zu pflegen. Das heißt, dass man auch auf den Markt hört, dass man einmal schaut, was der Konkurrent anbietet, wie dort der Absatz ist, welche Produkte wachsen. Gehorsam im Dialog heißt außerdem, den internen Dialog zu pflegen: Haben wir Möglichkeiten, ein neues Produkt in unsere Palette aufzunehmen? Kommt alkoholfreies Weißbier bei unseren Stammkunden an? Die Taten sind gefolgt. Inzwischen haben wir seit einigen Jahren alkoholfreies Weißbier und es gehört zu einem der wachsenden Segmente, was sich auch an den Ausstoßzahlen zeigt.

Was hat dieser Dreischritt des Gehorsams mit Mitarbeiterorientierung zu tun? Ich denke sehr viel. Ich habe in einer Regensburger Niederlassung des Unternehmens, in dem ich meine Dissertation schreiben durfte, einen sehr interessanten Prozess beobachtet. Mit Hilfe von externen Partnern wurde dort regelmäßig im Turnus von drei Jahren eine flächendeckende Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Sie wurde damals bezeichnenderweise Kommunikations-offensive genannt. Jeder Mitarbeiter wurde anhand des EFQM-Modells befragt. Die Befragung wurde ausgewertet, die Ergebnisse wurden wieder an die Teams, an die Mitarbeiter vor Ort zu-

rückgegeben. Es wurden Abarbeitungsmaßnahmen durchgeführt und dann kam noch mal eine Evaluationsphase. Es war also genau der Dreischritt des Gehorsams: erstens Hören im Schweigen, jeder Mitarbeiter reflektiert seinen Arbeitsplatz, zweitens Hören im Dialog, versuchen Maßnahmen umzusetzen, und drittens Taten folgen lassen und reflektieren durch die Evaluation.

Wir haben dieses System seit über 1000 Jahren. Das hat sich bei uns in den Klöstern Benedikts entwickelt in einer Zeit, in der die Ordensspiritualität nachließ und die Mönche etwas dekadent und bequem geworden waren. Es war die große Zeit der Reformbewegungen in der benediktinischen Spiritualität. Erst kam die von Cluny ausgehende Reformbewegung, dann folgten die Zisterzienser. Und die Zisterzienser haben, um die Qualität in den Klöstern sicherzustellen, ein Visitationssystem entwickelt. Wir würden dieses System heute mit „externer Beratung“ umschreiben. Alle vier Jahre kommen ein Abt und ein normaler Mönch aus einem anderen Kloster zu Besuch und schauen sich die Abläufe in einem Kloster, in einer Abtei an. Jeder Mitbruder bekommt während dieser Visitation einen Fragebogen mit Fragen nach den wichtigsten Grundhaltungen, unseren Gelübden und Lebensweisen. Das geht bis hin zur Frage nach der Qualität der Klosterküche. Denn: *bona cocina, bona disciplina*, gute Küche, gute Disziplin.

Jeder Mitbruder hat dabei die Möglichkeit zur Standortbestimmung im Schweigen. Den ausgefüllten Fragebogen gibt jeder gekennzeichnet mit seinem Namen zur Auswertung zurück an die Visitatoren. Die beiden Visitatoren führen mit jedem Mitbruder ein Einzelgespräch. Sie hören im Dialog. Im Vorfeld konnten sie feststellen, wo die Stärken und Schwächen dieser Gemeinschaft liegen. Im Dialog mit jedem einzelnen Mitbruder wird alles noch einmal reflektiert. Es ist von Vorteil, dass immer eine Führungsperson und ein normaler Mönch gemeinsam visitieren. Ihre Sichtweisen ergänzen sich. Die Visitatoren erstellen einen Bericht, der nur zum Teil, wenn es um personelle Fragen geht, ausschließlich dem Abt vorgelegt wird, ansonsten aber vor dem ganzen Konvent, vor der ganzen Gemeinschaft verlesen wird. Dort werden auch Verbesserungsmaßnahmen empfohlen.



*Abt Johannes mit dem Leitenden Militärdekan Artur Wagner, Leiter des Katholischen Militärdekanats München und Co-Gastgeber der Akademiegespräche.*



*Militärdekan Johann Meyer leitet das katholische Militärpfarramt München und war einer der vielen Teilnehmer, die sich mit Fragen und Beiträgen einbrachten.*



*Nach dem Vortrag stand der Abt noch für Fragen der Bundeswehrangehörigen zur Verfügung. Akademie-Studienleiter Stephan Höpfinger moderierte.*



*Prälat Walter Wakenhut (li.), der frühere Militärgeneralvikar, und Generalmajor a. D. Bruno von Mengden sind regelmäßige Gäste beim Akademiegespräch.*



*Auch anwesende Offiziere stellten Fragen und diskutierten die Ideen von Abt Johannes.*

Es obliegt dann der Gemeinschaft, diese Maßnahmen anzugehen. Drei Monate nach der Visitation soll der Prior, also nicht der Abt, sondern sein Stellvertreter an die Visitatoren berichten, was im Kloster geschehen ist und was nicht. Das ist Total Quality Management auf benediktinisch.

#### V.

Noch ein letztes Beispiel dieser Dreischritt-Kombination, welches Sie einfach ermutigen soll. Auch ein Zielvereinbarungsprozess beinhaltet diesen Dreischritt. Wenn Sie über Ziele führen, dann steht zunächst die Selbstreflexion

des betroffenen Mitarbeiters an. Der Mitarbeiter und Sie als Führungskraft werden sich überlegen, welche Ziele Sie miteinander vereinbaren. Es kommt zu einer Dialogphase, in der die Ziele abgeglichen werden. Sobald ein Konsens gefunden ist, kommt es zur Umsetzungsphase. Wir haben diese Zielvereinbarungsprozesse, so lange es Benedikts Klöster gibt und zwar in der Haupttrainingszeit der Mönche, in der Fastenzeit.

Mit diesem Hinweis möchte ich auch schließen. Benedikt schreibt in seiner Regel, dass die Mönche stets ein Leben führen sollten wie in der Fastenzeit, das heißt ein bewusstes Leben. Weil Mönche das jedoch nicht schaffen – es geht also ganz menschlich bei uns zu – sollen Sie in der Fastenzeit besondere Vorsätze fassen. Damit diese Vorsätze nicht dazu führen, dass manche Mönche ihren Mitbrüdern das Leben sauer machen – auch im Kloster gibt es „Überflieger“, welche die Messlatte so hoch legen, dass nur wenige darüber springen können – unterbreitet jeder Mönch seine Fastenvorsätze dem Abt. Auf diese Weise kann der Abt korrigierend wirken und die Anliegen der Gemeinschaft einbringen. So funktioniert das bei uns.

Vor der Fastenzeit teilt der Abt die so genannte Fastenschedula aus. In diesen Fastenplan trägt jeder ein, was er sich vornimmt, Verzicht auf Speis und Trank etwa oder Lektüre eines bestimmten Buches. Diese Schedula übergibt der Mönch am Aschermittwoch, zu Beginn der Fastenzeit, seinem Abt. Der Abt führt mit jedem Mönch ein Einzel-

gespräch, um dessen Vorsätze mit ihm zu reflektieren. Dort kann der Abt dann auch vorschlagen, dass sich der Mönch etwa lieber um einen kranken oder alten Mitbruder kümmert. Als ich in der Endphase meiner Dissertation war, hat

*Benedikt schreibt in seiner Regel, dass die Mönche stets ein Leben führen sollten wie in der Fastenzeit, das heißt ein bewusstes Leben.*

mir der Abt jede Woche einen einstündigen Spaziergang verordnet, damit ich lerne, dass es noch anderes als Studieren im Leben gibt. So kann man das also reflektieren. Mitbruder und Abt unterschreiben nach diesem Hören im Dialog die Zielvereinbarung und dann folgt die Umsetzungsphase. In der Osterzeit kommt dann die Reflektion gemeinsam mit den Mitbrüdern.

Damit von meiner Seite erst einmal genug. Ich danke Ihnen herzlich, dass Sie so lange im ersten Schritt verharren haben, im Hören, im Schweigen eine ganze Stunde lang mir zugehört haben. Ganz herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. □

## Bunte Schattierungen in schwarzweiß

Neun Studierende des Drehbuch-Jahrgangs 2017 der Hochschule für Fernsehen und Film (HFF) München zeigten am 23. Januar 2019 ihre Erstlingswerke, die sogenannten „Filme 01“, in der Katholischen Akademie in Bayern. Unter dem Titel „Bunte Schattierungen in schwarzweiß“ fand die vierte Zusammenarbeit zwischen Akademie und Hochschule statt und rund 50 Filmfreunde schauten sich die kurzweiligen Streifen einen ganzen Abend lang an.

Drei Rollen 16-mm-Filmmaterial mit je 10 Minuten Laufzeit und (fast) keine inhaltlichen Beschränkungen: das ist die Grundausstattung, mit der die Erstsemester im Studiengang „Drehbuch“ der HFF München ihren ersten dokumentarischen Film drehen, der ca. 10 Minuten lang sein soll. München und seine nähere Umgebung bilden den Hintergrund für die in schwarzweiß gehaltenen Filme, die die Kreativität der angehenden Drehbuchautorinnen und -autoren herausfordern: der analoge Dreh verlangt Fokussierung und genaues Arbeiten.

Die diesjährigen Filme behandelten in vielen Facetten existentielle Themen wie Liebe, Jugend, Alter, Angst und Tod; es ging um Beziehungen aller Art, Verwandtschaften, Freundschaften, die Vergangenheit und Vergängliches, Sichtbares und Unsichtbares. Nach jedem einzelnen Film konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmern den Nachwuchsautoren Fragen stellen und über die Filme diskutieren, wovon reger Gebrauch gemacht wurde. Tim Moeck, Künstlerischer Mitarbeiter in der Drehbuchabteilung der Hochschule und Betreuer des Jahrgangs, führte als Moderator locker durch den Abend. □



*Die jungen Filmemacherinnen und Filmemacher mit Dozent Tim Moeck (erste Reihe ganz rechts).*