



Foto: Bilgri

Werteorientierte Unternehmensführung – diesem Thema hat sich der ehemalige Benediktinermönch Anselm Bilgri verschrieben. 18 Jahre lang leitete er als Cellerar die Klosterbrauerei Andechs in Bayern und machte das kirchliche Unternehmen zu einer bekannten und erfolgreichen Marke. Im Jahr 2004 trat er aus dem Kloster aus und gründete das „Anselm Bilgri – Zentrum für Unternehmenskultur“. In Seminaren und Vorträgen übersetzt der ehemalige Mönch heute die Benediktsregel in die moderne Sprache der Wirtschaft und des Managements.

„Unternehmen mit einer guten Kultur sind langfristig erfolgreicher“

Herr Bilgri, als Sie die Leitung der Klosterbrauerei Andechs übernehmen, waren Sie 33 Jahre alt und wollten eigentlich Ihren Doktor in Liturgiewissenschaften machen. Haben Sie sich über die neue Aufgabe gefreut?

Die Aufgabe hat mich schon gereizt. Denn ich hatte damals den Eindruck, dass der Orden zwar die vorhandene Nachfrage befriedigte, aber keine Vision für das Unternehmen Klosterbrauerei hatte. Die Marke wurde nicht richtig entwickelt, das unternehmerische Bewusstsein fehlte im Kloster.

Brachten Sie dieses unternehmerische Bewusstsein denn von Anfang an mit?

Das Bewusstsein hat sich bei mir auch erst im Lauf der Zeit entwickelt. Ich brachte ja nur mein Theologiestudium mit. Meine Eltern haben zwar eine Münchner Eckwirtschaft, aber ich hatte nie Ambitionen, diese einmal

zu übernehmen. Deshalb habe ich anfangs auch einige Führungsnachwuchstrainings besucht, um mir Grundlagen anzueignen. Dabei habe ich zum Beispiel gelernt, mir klare Ziele zu setzen und diese dann später auch zu überprüfen. Gleich nach dem ersten Seminar habe ich mir eine Zielliste für die nächsten 15 Jahre aufgestellt. Nach Ablauf dieser Zeit habe die mir diese Liste noch einmal angesehen und festgestellt, dass ich tatsächlich alle meine Ziele erreicht hatte – und noch einige, die darüber hinaus gingen.

Einen weiteren wichtigen Hinweis bekam ich damals vom Leiter eines Bildungshauses, in dem ich kurz nach meinem Einstieg als Cellerar eine Weiterbildung besucht hatte. Er sagte zu mir, es sei ganz gut, dass ich vom Bierbrauen eigentlich nichts verstünde. Denn dann könnte ich mich ganz auf das Führen konzentrieren und meine Mitarbeiter nicht in ihrem Erfolg ausbremsen. „Management by

Hielassen“ nannte er das auf Bayerisch, was so viel bedeutet wie „Management durch Hinlassen“.

Als Wirtschaftsleiter des Klosters waren Sie für rund 200 Mitarbeiter verantwortlich. Was haben Sie in dieser Zeit über Menschenführung gelernt?

Am besten lernt der Mensch ja aus Fehlern, die er macht und auch als solche erkennt. Ich habe in meiner Zeit als Cellerar gelernt, den Mitarbeitern zuzuhören und mich selbst zurückzunehmen. Von Anfang an habe ich versucht, sie selbstverantwortlich arbeiten zu lassen, unterstützt durch Feedbackgespräche. Mit meinen Führungskräften habe ich von Anfang an klare Zielvereinbarungen getroffen.

Sie haben das Kloster im Jahr 2004 verlassen und eine Unternehmensberatung

gegründet. Wie kam dieser Schritt zustande?

Mein Engagement in diesem Bereich begann ja schon während meiner Klosterzeit. Ich habe im Kloster Vorträge über die Benediktsregeln gehalten und Einkehrtage für Manager geleitet. Allerdings waren die Möglichkeiten damals begrenzt, denn die Ruhe des Klosters durfte ja nicht gestört werden. Irgendwann kam ein Unternehmen auf mich zu, das sich gerade mitten in einem Fusionsprozess befand und jetzt vor der Herausforderung stand, beide Kulturen zusammenzuführen. Damals habe ich mir Partner gesucht, mit denen ich das Projekt übernehmen konnte. Mit ihnen habe ich dann später das Beratungsunternehmen gegründet.

Warum benötigen Führungskräfte eine spirituelle Ausbildung?

Das Wort spirituell verwende ich selbst gar nicht so gern, weil es für viele Menschen esoterisch behaftet ist. Führungskräfte benötigen ethische Kompetenzen. Denn sie geraten tagtäglich in Entscheidungssituationen, in denen sie zwischen materiellen und immateriellen Werten abwägen müssen. Sie müssen zum Beispiel eine Balance zwischen Kostensenkung oder Arbeitsplatzhaltung finden. Für solche Situationen brauchen sie ein ethisches Rüstzeug, ein Raster von ethischen Werten, nach denen sie diese Entscheidungen zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter, aber auch im Einklang mit der eigenen Seele fällen können.

Was hat denn ein Unternehmen von Führungskräften mit ethischen Kompetenzen?

Der Erfolg eines Unternehmens besteht ja nicht nur darin, Gewinne anzuhäufen, sondern auch darin, eine Unternehmenskultur aufzubauen, die den Menschen als eigentlichen Träger von Wertschöpfung erkennt und ihn damit mehr in die Mitte von Unternehmensentscheidungen rückt. Passiert das, kann ich bei den permanenten Veränderungen auf eine starke Mannschaft bauen. Unternehmen mit einer guten Kultur sind dadurch langfristig erfolgreicher.

Woran erkennen Sie eine gute Kultur?

Wir führen Kulturanalysen durch, anhand derer wir erkennen, woran es im Unternehmen hapert. Diese Analysen wiederholen wir nach einiger Zeit, um Entwicklungen zu er-

kennen. Die Analyse ist ein Instrument aus Interviews, Online-Fragebögen, Sichtung und Bewertung von Dokumenten und einer Begleitung von ausgewählten Arbeitssitzungen von Führungskräften und Mitarbeitern.

Wenn Sie von ethischer Kompetenz sprechen, beziehen Sie sich vor allem auf die Benediktsregel. Was können Führungskräfte vom Hl. Benedikt lernen?

Wir haben drei zentrale Benediktsregeln in die heutige Sprache übersetzt, weil sie meiner Erfahrung nach für Führungskräfte besonders wichtig sind: Den Begriff des Gehorsams, der für Mönche sehr zentral ist, haben wir in den Appell übersetzt: Höre genau hin und kommuniziere! Denn Führung ist immer Kommunikation und setzt eine gewisse Kritikfähigkeit voraus. Die zweite Regel bezieht sich auf den Begriff der Demut. Wer demütig ist, behält die Bodenhaftung, lässt seinen Mitarbeitern ihre Erfolge und versteht die Führungsaufgabe als Dienst am Gemeinwohl, am Unternehmen und am Mitarbeiter. Hinzu kommt Discretio, also die Fähigkeit, das rechte Maß zu finden und zu unterscheiden. Hier geht es darum, dem Mitarbeiter gerecht zu werden, seine Potenziale zu entdecken und zu fördern.

Diese Grundsätze mögen im Kloster funktionieren, aber lassen Sie sich wirklich auf profitorientierte Unternehmen übertragen?

Sie lassen sich übertragen. Denn auch ein Kloster muss profitorientiert sein. Es betreibt seine klösterlichen Betriebe, um zu überleben und seine Aufgaben zu finanzieren. So wurde die Obdachlosenseelsorge in Andechs über die florierende Brauerei finanziert. Die Benediktinerklöster konnten mit der Benediktsregel über 1.500 Jahre hinweg nachhaltig und generationenübergreifend wirtschaften. Daher glaube ich, dass auch Führungskräfte aus Privatunternehmen diese Regel anwenden können, um langfristig erfolgsorientiert zu arbeiten.

Zu unseren Kunden gehören managergeführte Konzerne – ebenso wie inhabergeführte Mittelständler. Aus der fast dreijährigen Arbeit kann ich deutlich sagen, dass die konkrete Umsetzung von Unternehmenskultur in den betrieblichen Alltag die größte Chance für unternehmerisches Wachstum bedeutet.

Gegen welche Grundsätze des Hl. Benedikt verstoßen Führungskräfte besonders häufig?

Sehr oft hapert es an ganz banalen Dingen wie der Kommunikation. Wir haben beispielsweise in unserem Unternehmen eingeführt, dass wir uns einmal am Tag für eine Viertelstunde auf eine Tasse Kaffee treffen, um uns auszutauschen. Rituale wie diese werden in vielen Firmen vernachlässigt, dabei können sie einen unheimlichen Schub nach vorne bringen. Die Mitarbeiter öffnen sich in diesen informellen Gesprächen und sagen vielleicht Dinge, die sie in einem großen Meeting nicht ansprechen würden. Ein weiteres Beispiel ist der Umgang mit E-Mails: In vielen Unternehmen kommunizieren die Mitarbeiter auch intern zunehmend über E-Mail, unter anderem, um sich abzusichern. Gespräche finden nicht mehr statt und das schadet dem Betriebsklima.

Diese Verhaltensmuster sind ja oft sehr eingefahren. Wie bringen Sie Führungskräfte dazu, umzudenken?

Oft wenden sich Unternehmen oder Führungskräfte an uns, weil sie mit verschiedenen Managementmodellen nicht weitergekommen sind und auch oft persönlich einen großen Leidensdruck mitschleppen. In einer ersten Teamklausur mit den Führungskräften erkennen wir in der Regel sehr schnell, wo der Schuh drückt. Danach wird ein individueller Beratungs- und Trainingsprozess entwickelt. Das Umdenken oder auch Erkennen passiert im Dialog und geschieht beiläufig.

Sie selbst haben ihrem Leben durch den Austritt aus dem Kloster eine radikal andere Wende gegeben. Glauben Sie, dass Sie für sich das richtige Maß gefunden haben?

Ich bin überzeugt davon, dass die 30 Jahre im Kloster zur dieser Zeit für mich genau das Richtige waren. Heute betrachte ich mich als eine Art Benediktinermisionar. Ich missioniere in unsere moderne Kultur hinein und das ist gerade in der ökonomisierten Welt die Welt der Wirtschaft. Missionieren heißt nicht, dass ich alle Menschen bekehren will. Aber ich möchte zeigen, dass mit Werten auf dem Boden unserer abendländischen Tradition das Miteinander von Menschen besser gelingen kann.

Interview: Bettina Geuenich