

# „Führungskräfte sind Getriebene“

Lange Zeit wollte Anselm Bilgri nur Mönch sein. Dann allerdings fand er im Kloster den Sinn fürs Geschäftliche – und wurde prompt seines Amtes enthoben. Heute berät Bilgri gestresste Manager in Wertefragen, mit Würfeln und Sinnsprüchen. Ein Expertengespräch über Maßlosigkeit

29 JAHRE LANG lebte Anselm Bilgri als Mönch in der Abtei St. Bonifaz im Kloster Andechs bei München. Dort entdeckte er 1986 seine wirtschaftliche Ader, als er Wirtschaftsleiter der Abtei wurde. Bilgri machte Andechs und das dort gebrauchte Bier mit seinen Vermarktungsstrategien berühmt. Er entwickelte ein Franchise-System, um den Absatz des Klosterbräus zu sichern, regte den Bau eines Pilgerhotels mit Golfplatz an und hielt Seminare für

rockstuckdecke, mit vier Fenstern und Blick über den Ammersee. Dagegen muss ich heute genau rechnen, wie viel ich ausgeben kann. Neulich habe ich einen Versicherungsagenten da gehabt, um zu checken, was ich denn als Weltmann für Versicherungen brauche.

**Ernsthafte Sorgen über Finanzen müssen Sie sich jetzt aber auch nicht machen, der Umsatz Ihrer Unternehmensberatung betrug im vergangenen Jahr über eine Million Euro.**  
**Bilgri:** Ja, aber dazu haben eben auch insgesamt 13 Partner und Angestellte beigetragen. Ich kann sicher gut leben. Aber ich bin nicht vermögend.

**Gehört es dazu, als Unternehmer maßlos zu sein, immer mehr zu wollen, mehr Umsatz, mehr Gewinn?**  
**Bilgri:** Es gibt einen Spruch eines alten griechischen Philosophen, einer der Vorsokratiker. Der sagt: „Der Mensch ist das Maß aller Dinge.“ Es geht immer um das dem Menschen Gemäße. Wenn ich unternehmerischen Erfolg so definiere, dass ich über Leichen gehen müsste, dann wäre der Mensch nicht mehr das Maß meines Erfolgs. Der Maßstab des Umgangs miteinander ist für mich die goldene Regel. Erfolg, Vermögen, Profit nicht auf Kosten anderer, das muss der Maßstab sein.

**Das tun aber nicht alle von selbst. Muss man es ihnen vorschreiben?**  
**Bilgri:** Maßhalten kann ich immer nur selbst, das kann ich nicht anderen vorschreiben, sondern wir müssen Führungskräften und Mitarbeitern eine ethische Haltung bewusst machen und trainieren, sodass im besten Fall jeder für sich selbst das rechte Maß auch findet und einhalten kann. Natürlich gibt es immer den Ruf nach Gesetzen, zum Beispiel danach, dass Gehälter nicht über eine bestimmte Summe steigen dürfen. Aber Maßlosigkeit lässt sich oft nicht an Zahlen und Gesetzen festlegen.

**Großkonzerne müssen sich vor allem nach ihren Aktionären richten, und die wollen Gewinne sehen. Oft werden Mitarbeiter entlassen, um zu sparen. Ist das zu verurteilen?**  
**Bilgri:** Werteorientierte Unternehmensführung heißt ja nicht, dass man gar keine Mitarbeiter entlassen darf. Gerade in unserer Zeit permanenten Wandels gehört der Umgang mit Veränderungen in Unternehmen zur täglichen Herausforderung. Manager sollten aber wissen, dass es da nicht nur auf



Unternehmensberater Bilgri auf dem Münchner Königsplatz: „Übermäßige Askese ist auch nicht gut. Da wird man griesgrämig“

Deutschland haben 160 Manager so einen Würfel bekommen, die sind begeistert. Die wollten nichts Digitales, keine CD-ROM, sondern etwas Echtes in der Hand halten.

**Ist das Bild vom maßlosen, gierigen Manager also falsch?**

**Bilgri:** Führungskräfte sind meist Getriebene, die in ganz schwierigen Situationen sind, gerade das mittlere Management rotiert oft 16 Stunden am Tag und ist sehr einsam. Die sorgen sich und haben Probleme. Sie sind schon auch maßlos, aber vor allem, was das Arbeiten und die Lebensbalance betrifft. Das ist ein massives Problem. Ich glaube, dass die meisten Führungskräfte unter dem ständigen Entscheidungsdruck leiden. Die suchen Orientierung in dieser komplexen und immer schnelleren Welt. Deshalb kommen sie ja zu uns.

**Haben Sie als Unternehmer immer maßgehalten? Der Abt hat Sie von Ihren Diensten entbunden, weil Sie für ihn zu aggressiv expandierten.**

**Bilgri:** In den Augen enger Menschen mag das Maß zu groß gewesen sein. Ich persönlich habe meine Aufgabe auch darin gesehen, dass das Kloster ja karitative und kulturelle Aufgaben hat und dass man dafür gar nicht genügend Geld zur Verfügung stellen kann. Klösterliches Leben und wirtschaftlicher Erfolg, also „ora et labora“, ist meiner Meinung nach kein Widerspruch, sondern Grundlage für die Existenz von Klöstern.

**Halten Sie sich denn auch an alle Ratschläge, die Sie vom Heiligen Benedikt so ableiten?**

**Bilgri:** Zu meiner Zeit im Kloster habe ich wohl das „Erkenne dich selbst“ missachtet, wie meine Neigung zu cholischen Ausbrüchen. Der Abt im Kloster hat mir das gesagt, und da habe ich mein Verhalten geändert. Aber ich muss mich jeden Tag wieder neu darum bemühen. Ich bin froh um das Feedback meiner Kollegen, wir sprechen regelmäßig über alles, um das Murren zu vermeiden.

**Das was?**

**Bilgri:** Das Murren heißt, wenn Mitarbeiter nicht mehr miteinander, sondern übereinander reden. Das Murren ist der Todfeind einer Organisation. Offene Kommunikation ist das Rezept dagegen.

**Wie halten Sie privat maß?**

**Bilgri:** Maßhalten beim Essen und trinken heißt auch genießen können. Ich bin zwar übergewichtig, das gehört zu einer barocken Daseinsfreude dazu. Aber krank werden oder Kopfweh kriegen ist ja auch nicht gut. Genauso wenig wie übermäßige Askese. Da wird man griesgrämig und strahlt auch keine Freude aus. In der Mitte liegt das Schöne.

Das Gespräch führte  
Flora Wisdorff

**Fahrzeug: Giant Mono Fahrrad  
Fahrtstrecke: In München vom Königsplatz über den Odeonsplatz zum Siegestor und zurück  
Fahrzeit: 25 Minuten**



**Dienstfahrt**  
Mit Anselm Bilgri

gestresste Manager. 2004 wurde es seinen Brüdern dann zu viel. Es gab Streit, und Bilgri musste das Kloster verlassen. Nun gibt er hauptberuflich Managern ethische Ratschläge auf der Basis der Lehren des Heiligen Benedikts. Das „rechte Maß“ zu finden ist das Wichtigste, sagt Bilgri.

**Welt am Sonntag: Herr Bilgri, Sie wollten unbedingt Fahrrad fahren, dabei steht doch Ihr BMW 530 vor der Tür. Wollen Sie ein Image als selbstloser Exmönch pflegen?**

**Anselm Bilgri:** Nein, ich fahre innerhalb von München immer Fahrrad. Aber bei meinen Vorträgen außerhalb, da nehme ich dann schon den BMW.

**Hätte es nicht ein Opel sein können, wo Sie doch so auf das rechte Maß bedacht sind?**

**Bilgri:** Maßlos finden würde ich, wenn ich noch einen Porsche und einen Oldtimer hätte, die ich nicht benutzen könnte, weil ich so viele Wagen habe. Die erste Frage muss schon sein, was notwendig ist. Aber man darf sich auch an schönen und guten Dingen freuen. Ein bisschen Luxus gehört zum Leben dazu.

**Dann waren Sie mit dem kargen Mönchsleben wohl nicht glücklich?**

**Bilgri:** Was das Materielle betrifft, lebe ich jetzt karger als im Kloster. Dort gelobt man zwar Armut, also materielle Besitzlosigkeit. Aber das Alltägliche wird einem von der Gemeinschaft abgenommen. Der einzelne Mönch braucht sich nicht zu sorgen, ob er etwas zu essen hat, ob er ein Dach über dem Kopf hat, ob Miete oder Telefonkosten bezahlt werden. Er ist rundum versorgt. Es heißt zwar Mönchszelle, aber in Andechs war das ein Raum mit Ba-

## Ethischer Ratgeber

### PATER

Anselm Bilgri trat 1975 im Alter von 22 Jahren in die Benediktinerabtei Sankt Bonifaz in München und Andechs ein. 1980 wurde er zum Priester geweiht. Von

1986 bis 2004 war er Wirtschaftsleiter der Abtei. Er machte das Kloster und seine Brauerei medienwirksam bekannt. Nach heftigen Auseinandersetzungen mit dem neuen Abt im

Jahr 2004 gab Bilgri seine Ämter auf.

### BERATER

Seitdem ist er Gesellschafter des von ihm gegründeten Zentrums für Unternehmenskultur und berät kleine Firmen wie große Konzerne in ethischen Fragen. Er versucht dabei, benediktinische Spiritualität und wirtschaftliche Effizienz zu verbinden. Bilgri veröffentlicht auch Bücher, darunter „Das rechte Maß“ und „Entrümpel deinen Geist“.



Bilgris Ex-Kloster Andechs am Ammersee

Zahlen, sondern auch auf die gelebten Werte ankommt. Sie sollten wissen, dass sie nicht nur Zahlen auf dem Tisch haben, sondern Schicksale. Grundsätzlich gilt: Wenn die Leute nicht im Boot sind, kann man langfristig keinen guten Profit machen.

**Ist Ihre Beratung nicht eher fürs Image der Unternehmen gut?**  
**Bilgri:** Nein, wenn die Unternehmensspitze das nicht wirklich will, funktioniert es auch nicht.

**Aber wie bitte bringt man Menschen denn überhaupt Werte bei?**

**Bilgri:** Die Manager müssen natürlich schon selbst erkannt haben, wie wichtig eine werteorientierte Unternehmenskultur für den langfristigen Erfolg ist. Dabei ist die Vorbildfunktion der Führungskräfte besonders wichtig, deshalb arbeiten und trainieren wir mit ihnen regelmäßig. Meist gehen wir ein

paar Mal im Jahr mit ihnen mehrere Tage lang in Klausur und erarbeiten ein gemeinsames Wertegerüst für das Unternehmen. Nach und nach werden so alle Mitarbeiter mit einbezogen.

**Das klingt sehr schwammig.**

**Bilgri:** Wir haben konkrete Methoden und Werkzeuge dafür entwickelt. Auch Dinge zum Anfassen, Würfel, Karteikasten mit bestimmten Anweisungen, wie die Werte des Unternehmens praktisch im Alltag umgesetzt werden können.

**Gestandene Manager spielen mit einem Holzwürfel, lesen darauf „Höre genau hin“ oder „Erkenne dich selbst“ und verhalten sich besser?**

**Bilgri:** Gerade einfache Sachen können gute Dienste leisten. Mit einem solchen Würfel können sich die Manager an bestimmte Werte erinnern mit Anregungen, wie man sie umsetzen kann. Bei Siemens

ANZEIGE



## Es gibt zwei Arten von Software. Die eine hat Ihr Steuerberater, die andere liefern wir.

Die unschlagbare „Software“ des Steuerberaters ist in seinem Kopf. Mit seinem Wissen und Know-how hilft er Ihnen, Ihr Unternehmen zu steuern. Die andere Software liefern wir. Mit unseren vielseitigen und flexiblen Programmen gewinnt der Steuerberater die aktuellen Daten und Informationen als Basis für seine individuelle Beratung. In derselben Qualität gibt es auch Programme, die Sie in Ihrem Unternehmen einsetzen können. Von der Warenwirtschaft bis zum Rechnungs- und Personalwesen. Da die DATEV-Programme perfekt zusammenarbeiten, können Sie mit Ihrem Steuerberater exakt abstimmen, wer welche Arbeitsschritte durchführt. Ganz nach Ihrem Bedarf.

Wir denken schon mal vor.

www.datev.de/unternehmensloesungen, Telefon 0800 1001116



Zukunft gestalten. Gemeinsam.