

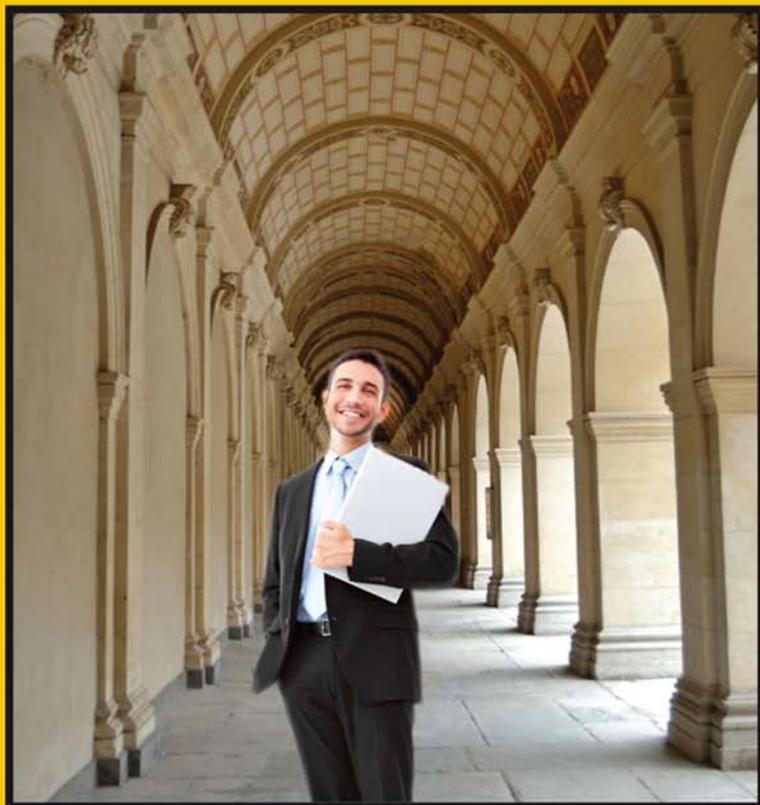
Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag
Reihe: Wirtschaftswissenschaften

Band 48

Julia Knetzger

Führen wie St. Benedikt?

Mönchische Führungsprinzipien für die Wirtschaft



Tectum

Julia Knetzger

Führen wie St. Benedikt?

Mönchische Führungsprinzipien für die Wirtschaft

Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag

Reihe: Wirtschaftswissenschaften; Band 48

Umschlagabbildung: © Lajos Repasi, JakezC; istockphoto.com

© Tectum Verlag Marburg, 2010

ISBN 978-3-8288-5307-2

(Dieser Titel ist als gedrucktes Buch unter der
ISBN 978-3-8288-2394-5 im Tectum Verlag erschienen.)

Besuchen Sie uns im Internet

www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

*Höre, mein Sohn, auf die Weisung des Meisters,
neige das Ohr deines Herzens,
nimm den Zuspruch des gütigen Vaters willig an
und erfülle ihn durch die Tat!*

Regula Benedicti, Prol

Inhalt

A. Einführung: Postmoderne und die Notwendigkeit starker Führungskräfte	17
1. Spannungsfeld Postmoderne	17
2. Ziel, Methodik und Aufbau der Arbeit	20
2.1 Grundlegende Definitionen	20
2.2 Forschungsziel und Methodik	21
2.3 Aufbau und Inhalt der Arbeit	22
B. Benediktinische Führungsprinzipien und deren Anwendbarkeit in der Wirtschaft	25
1. Benedikt von Nursia und monastisches Führen	26
1.1 Historische Grundlagen	26
1.1.1 Leben des Benedikt	26
1.1.2 Regel des Benedikt	28
1.2 Organisations- und Führungsstruktur des Benediktinerordens	30
1.3 Zusammenfassung	32
2. Fundamente der benediktinischen Führung	33
2.1 Führung - eine Begriffsbestimmung	33
2.1.1 Führungsdefinition	33
2.1.2 Führungssituation und Führungsfunktionen	34
2.2 Benediktinische und säkulare Führungsgrundlagen im Vergleich	36
2.2.1 Menschenbild	36
2.2.2 Autorität	41
2.2.3 Macht	46
2.3 Zusammenfassung	51

3. Impulse der Regula Benedicti für Führungskräfte heute:	
Die Führungspersönlichkeit	52
3.1 Sich selbst führen.....	53
3.1.1 Bedeutung der Persönlichkeitsentwicklung durch Selbstführung.....	53
3.1.2 Persönlichkeitsrelevante Schlüsselkompetenzen nach Benedikt	55
3.2 Andere führen.....	60
3.2.1 Führen als Interaktionsprozess.....	61
3.2.2 Elemente humaner Menschenführung nach Benedikt	61
3.3 Zusammenfassung	68
4. Führungsverhalten: Führungsstil und Führungsinstrumente nach Benedikt	69
4.1 Leitbilder des benediktinischen Führungsstils.....	70
4.1.1 Führungskraft als Hirte (Verantwortung für die Gemeinschaft).....	70
4.1.2 Führungskraft als Vater (Motivation der Mitarbeiter)	72
4.1.3 Führungskraft als Arzt (Umgang mit den Schwächen der Mitarbeiter)	75
4.1.4 Führungskraft als Lehrer (Funktion des Wegweisens).....	78
4.1.5 Zusammenfassende Bewertung der Führungsleitbilder	80
4.2 Führungsstil nach Benedikt	80
4.2.1 Kooperativ-partnerschaftliches statt autoritäres Führen.....	81
4.2.2 Zielvereinbarung als Führungsinstrument im Sinne Benedikts	86
4.3 Zusammenfassung	87

5. Praxisteil: Untersuchung der Anwendbarkeit der benediktinischen Führungsprinzipien in der Wirtschaft	90
5.1 Experteninterviews	91
5.1.1 Ziel und Methode	93
5.1.2 Auswertung.....	94
5.2 Schriftliche Befragung.....	103
5.2.1 Ziel und Konzeption des Fragebogens.....	103
5.2.2 Ergebnisse der Fragebogenauswertung	105
5.3 Zusammenfassung	123
6. Fazit.....	125
6.1 Möglichkeiten der Anwendbarkeit.....	125
6.2 Grenzen der Anwendbarkeit	127
C. Führen nach Benedikt in der Postmoderne – ein Ausblick.....	129
D. Bibliographie	131
1. Monographien/selbständige Publikationen.....	131
2. Aufsätze in Sammelwerken	136
3. Artikel in Zeitschriften.....	137
4. Online-Quellen	137
E. Appendix	139
1. Interview-Transkripte.....	139
1.1 Interview mit Abtprimas Notker Wolf (Transkript).....	139
1.2 Interview mit Pater Anselm Grün (Transkript).....	151
1.3 Interview mit Anselm Bilgri (Transkript)	163
1.4 Interview mit Baldur Kirchner (Transkript)	178
1.5 Interview mit Stephan Röder (Transkript).....	195
2. Fragebogen Mitarbeiterführung.....	207

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Führungsdreieck. Vgl. Neuberger (2002), 42 Skizze.....	35
Abb. 2: Beziehungsdreieck: Gott – Mensch – Mitmensch. Erwähnung bei Bilgri/Bohle (2004), 39.....	40
Abb. 3: Autorität und Position der Führungskraft nach säkularem Verständnis. Nach Neuberger (2002), 38 Skizze c)	43
Abb. 4: Autorität und Position der Führungskraft bei Benedikt. Weiterentwickelt aus Neuberger (2002), 38f. Skizzen d) und e)	45
Abb. 5: Aktives und passives Führungserleben; aufbauend auf den Beschreibungen von Assländer/Grün (2007), 28	52
Abb. 6: Phasen der Selbstreflexion nach Chapmann/Jupp (1987); frei nach Linneweh/Hofmann: „Persönlichkeitsmanagement“. In: Rosenstiel/Regnet/Domsch (1999), 82 Skizze.....	54
Abb. 7: „Dreischritt des Gehorsams“ nach Benedikt. Nach den Beschreibungen von Eckert (2000), 225f.	64
Abb. 8: Flow-Erlebnis. Zeichnung nach Cube (2006), 83 Skizze	74
Abb. 9: Transaktionsanalyse. Vgl. Benedikt (2007), 120	77
Abb. 10: Benediktinischer Führungsstil vs. autoritärer Führungsstil, dargestellt auf der Limbic Map. Erstellt auf Basis des Führungswortfeldes von Neuberger (2002), 22.....	85
Abb. 11: Zusammenfassung benediktinischer Führungsprinzipien	89
Abb. 12: Kurzporträts der interviewten Experten.....	92
Abb. 13: Grundlegende Themenblöcke der Experteninterviews.....	93
Abb. 14: Themenfelder der schriftlichen Befragung.....	104
Abb. 15: Verteilung der Befragten auf die drei Wirtschaftssektoren.....	107
Abb. 16: Prozentuale Verteilung der Befragten nach ihrer Führungsverantwortung.....	110
Abb. 17: Zustimmung zum Führungsverhalten nach Benedikt in %	113
Abb. 18: Zustimmung zur Führungspersönlichkeit (andere führen) nach Benedikt in %	115

Abb. 19: Zustimmung zur Führungspersönlichkeit (sich selbst führen) nach Benedikt in %	118
Abb. 20: Zustimmung zu den Führungsgrundlagen nach Benedikt in %	122
Abb. 21: Anwendbarkeit der benediktinischen Führungsprinzipien in der Wirtschaft (Stimmungsbarometer)	124

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Weltliches und benediktinisches Menschenbild im Vergleich	41
Tab. 2: Vergleich Autoritätsverständnis	46
Tab. 3: Vergleich Machtverständnis	50
Tab. 4: Kriterien zur Anwendbarkeit benediktinischer Führungsprinzipien in der Wirtschaft	102
Tab. 5: Verteilung der Befragten nach Wirtschaftsbranchen und -sektoren	106
Tab. 6: Verteilung der Befragten nach Unternehmensgröße	108
Tab. 7: Verteilung der Befragten nach ihrer Führungsverantwortung	109
Tab. 8: Numerische Auswertung der Einstellungen zum Führungsverhalten.....	111
Tab. 9: Numerische Auswertung der Einstellungen zur Führungspersönlichkeit (andere führen)	114
Tab. 10: Numerische Auswertung der Einstellungen zur Führungspersönlichkeit (sich selbst führen)	117
Tab. 11: Numerische Auswertung der Einstellungen zu den Führungsgrundlagen.....	120

Abkürzungsverzeichnis

AB	Anselm Bilgri (bezieht sich auf das Transkript des Interviews mit Anselm Bilgri)
AG	Anselm Grün (bezieht sich auf das Transkript des Interviews mit Pater Anselm Grün)
altgr.	altgriechisch
BK	Baldur Kirchner (bezieht sich auf das Transkript des Interviews mit Baldur Kirchner)
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
et al.	et alii (lat.: „und andere“)
etc.	et cetera
FK	Führungskräfte
Hl.	Heilig (bei Namen, z.B. Hl. Benedikt)
kA	keine Angabe
lat.	lateinisch
MA	Mitarbeiter (ohne Führungsverantwortung)
NW	Notker Wolf (bezieht sich auf das Transkript des Interviews mit Abtprimas Notker Wolf)
o.O.	ohne Ortsangabe
OSB	Ordo Sancti Benedicti
RM	Regula Magistri
RB	Regula Benedicti
SR	Stephan Röder (bezieht sich auf das Transkript des Interviews mit Stephan Röder)
s.	siehe
sog.	so genannt
u.a.	unter anderem

v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
vgl. ebd.	vergleiche ebenda
z. B.	zum Beispiel

A. Einführung: Postmoderne und die Notwendigkeit starker Führungskräfte

1. Spannungsfeld Postmoderne

Seit einigen Jahren können wir ein philosophisch-gesellschaftliches Phänomen beobachten, das nicht nur das private Leben der Menschen beeinflusst, sondern sich auch auf die gesamte Berufswelt und mit ihr auf die Führung von Mitarbeitern auswirkt. Die Rede ist von der *Postmoderne*, die uns in all ihren Facetten deutlich macht, dass gerade heute das Vorhandensein starker Führungskräfte äußerst notwendig ist.

Geprägt durch eine nihilistisch anmutende Grundeinstellung sieht sich der postmoderne Mensch der Erkenntnis gegenübergestellt, dass keine allumfassende Wahrheit mehr existiert, nach der er sich orientieren kann.¹ Er fühlt sich in das Spannungsverhältnis zwischen Freiheitsstreben und Anpassungsdruck, zwischen Individualisierung und Zugehörigkeitsbedürfnis hineingeworfen und erkennt darin seine eigene Labilität.²

Als Ursprung dieser Orientierungslosigkeit gilt die Aufklärung, die den Vernunftbegriff in den Mittelpunkt des Menschseins rückt. So sprechen *Max Horkheimer* und *Theodor Adorno* beispielsweise von der „Entzauberung der Welt“³ und beschreiben damit die Gefahr, dass der aufgeklärte Mensch die Ratio über den Glauben stellt, Macht und die Beherrschung der Natur zur Selbsterhöhung nutzt und die Beziehung zu einem transzendenten Weltverständnis verliert.⁴

¹ Vgl. Donders (2006), 9f.

² Vgl. Gollnick (2008), 92.

³ Horkheimer, Max/Adorno, Theodor: „Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente“. In: Schmid Noerr (2003), 25.

⁴ Vgl. Horkheimer, Max/Adorno, Theodor: „Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente“. In: Schmid Noerr (2003), 28-31 sowie 47 und 63. Der Gedanke der Beherrschung der Natur geht auf den Staatsmann und Philosophen Francis Bacon zurück, der in seinem Werk *Große Erneuerung der Wissenschaften. Neues Organum* vom „[Z]erschneiden“ der Natur spricht und damit auf die Selbstermächtigung des Subjekts über die Natur hinweist. Siehe dazu: Bacon, Francis (1620), Lib I., Aph. 51:

Aus der Selbstermächtigung des aufgeklärten Menschen folgt in der Postmoderne nun der Niedergang des Subjekts⁵, was u.a. bei *Jean François Lyotard*, *Gianni Vattimo* oder *Michel Foucault* zum Tragen kommt. Der Mensch ist demnach auf der Suche nach Vernunft, die er aber aufgrund der Erkenntnis, dass die Wirklichkeit von einer spannungsgeladenen Ambivalenz durchzogen ist, nicht finden kann.⁶ Statt Vernunft und Berechenbarkeit scheinen Komplexität und Undurchschaubarkeit die Welt zu beherrschen; allgemeingültige Regeln, Werte und Ideale existieren nicht.⁷

Die Quintessenz hieraus besteht darin, dass die zunehmende „Atomisierung der Gesellschaft“⁸ ein echtes Gemeinschaftsstreben verdrängt. In der Berufswelt zeigt sich diese „Bindungsangst“⁹ beispielsweise an der Zunahme der befristeten Arbeitsverträge, dem immer häufigeren Jobwechsel oder dem oft beklagten Einzelkämpfertum. Der Religionsphilosoph *Romano Guardini* bringt hiermit die Tatsache in Verbindung, dass die Menschen im Unternehmen immer mehr als „Objekte“¹⁰ gesehen werden.

In der Tat scheinen sich die Anzeichen der Postmoderne auch auf die zwischenmenschlichen Interaktionen in Unternehmen niederzuschlagen. So nehmen deutsche Spitzenmanager laut einer Studie des Soziologen *Eugen Buß* einen allgemeinen Wertewandel wahr, der sich in verschiedenen Verhaltensänderungen deutlich zeigt. 50% der Befragten erkennen demzufolge eine Zunahme von Individualismus und Egoismus, 38% stellen einen Verlust von Gemeinsinn und Eigenverantwortung fest, 20% sind der Meinung, dass Tugenden weniger Beachtung geschenkt wird und die Menschen keine Vision besitzen.¹¹

Auch was Unternehmensprozesse anbelangt, so lassen sich hier Kennzeichen der Postmoderne erkennen: Einzelne Arbeitsschritte werden komplexer und müssen immer effizienter abgewickelt werden; die Mitarbeiter sind

[http://www.zeno.org/Philosophie/M/Bacon,+Francis/Große+Erneuerung+der+Wissenschaften/Neues+Organon/Erstes+Buch_\(05.05.2009\)](http://www.zeno.org/Philosophie/M/Bacon,+Francis/Große+Erneuerung+der+Wissenschaften/Neues+Organon/Erstes+Buch_(05.05.2009)).

⁵ Vgl. Zima (2007), 193. Vgl. auch: ebd., 224: Gianni Vattimo deutet darauf hin, dass sich der Mensch als „Vielheit“ erlebt.

⁶ Vgl. Wellmer (1985), 54.

⁷ Vgl. Neuberger (2002), 97 und 99.

⁸ Horkheimer, Max: „Autorität und Familie in der Gegenwart“. In: Schmid Noerr (2003), 377.

⁹ Auf der Maur (2004), 42.

¹⁰ Guardini (1965), 68.

¹¹ Vgl. Buß (2007), 126.

zu stetig höherer Leistung angehalten; das Aufgaben- und Verantwortungsfeld der Führungskräfte weitet sich aus. So werden massiv Kosten eingespart, und immer weniger Führungskräfte müssen sich um immer mehr Mitarbeiter kümmern. Die soziale Komponente der Führung bleibt häufig auf der Strecke, Mitarbeiter können sich oft nicht dauerhaft mit dem Unternehmen identifizieren.¹²

Da nach Aussagen des *DDI Leadership Forecast 2005/2006* eine starke Führung den Unternehmenserfolg um 22% steigern kann¹³, widerstrebt eine Mitarbeiterführung, die sich in das weit verbreitete Schema der reinen Gewinnmaximierung nach dem Shareholder-Value-Ansatz einfügen muss, gänzlich der Überlebensfähigkeit eines Unternehmens. Kein Wunder also, dass nach Berechnungen des Wirtschaftsinformationsdienstleisters *Creditreform* das Durchschnittsalter der deutschen Unternehmen bei nur 16,4 Jahren angesiedelt ist, während nur 1,7% aller deutschen Unternehmen älter als 100 Jahre werden.¹⁴

Ein ‚Unternehmen‘, das nicht zuletzt durch seine besondere Weise der Mitarbeiterführung schon seit etwa 1500 Jahren erfolgreich agiert, ist der *Benediktinerorden*. Die Führungsweise in den Benediktinerklöstern wird *traditionell* durch die sog. *Regula Benedicti* (RB) bestimmt, die durch die ihr zugrunde liegenden humanen Werte gerade in Zeiten der Postmoderne eine Hilfestellung für menschenwürdige Führung sein kann.¹⁵ Bei Benedikt wird der Mitarbeiter also nicht zum ‚Objekt‘ (s. Guardini) degradiert, im Gegenteil: Das Unternehmen ist durch die humane Führungsweise „ein Ort der Heiterkeit, Inspiration und Liebe, ein Ort, an dem sich jeder persönlich entfalten kann, ein Ort, an dem unsere Seele angesprochen und beflügelt wird.“¹⁶

¹² Vgl. Assländer/Grün (2007), 13. Vgl. auch: Laufer (2008), 20-22.

¹³ Vgl. Development Dimensions International (DDI): „DDI Leadership Forecast 2005/2006“:
http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_leadershipforecast2005_globalreport.pdf
(01.07.2009), 14: „Finding 5: Strong leadership can increase successful execution of business strategies by at least 22 percent.“

¹⁴ Vgl. Schnitzler, Lothar et al.: „Hurra, wir leben noch. Wie die Überlebenskünstler unter den Unternehmen die Krisen der Vergangenheit meisterten und was sich daraus für die aktuelle Rezession lernen lässt“. In: *Wirtschaftswoche* 7 (2009), 50.

¹⁵ Vgl. Assländer/Grün (2007), 20.

¹⁶ Grün (2007), 11.

2. Ziel, Methodik und Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit verfolgt die Frage, ob das Führen nach der *Regula Benedicti*, wie es in traditionellen Benediktinerklöstern praktiziert wird, auch in modernen Wirtschaftsunternehmen erfolgreich eingesetzt werden kann. Die Grundüberlegung hierfür ist eine induktische: Gerade in einer Zeit, in der Menschen vermehrt nach Orientierung und Beziehung suchen, können sich Führungskräfte das Wissen der Benediktiner zunutze machen und ihrem Unternehmen durch humane Mitarbeiterführung zum Erfolg verhelfen.

2.1 Grundlegende Definitionen

An dieser Stelle sollen zunächst zwei Begriffe definiert werden, die im Titel dieser Arbeit auftauchen und für das Grundverständnis der weiteren Überlegungen notwendig sind: *Führungsprinzipien* und *Wirtschaft*. Unter benediktinischen *Führungsprinzipien* versteht diese Arbeit die Gesamtheit aller Elemente, die das benediktinische Verständnis von Mitarbeiterführung ausmachen, sowohl auf die Führungspersönlichkeit als auch auf das Führungsverhalten bezogen. Der Wortbestandteil *-prinzipien* wird deshalb verwendet, da es sich bei den Bausteinen der benediktinischen Führung um grundlegende Überzeugungen und Anschauungen handelt, die als allgemeingültige Richtlinien für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung nach Benedikt von Nursia bezeichnet werden können.

Stellt sich nun also die Frage der Anwendbarkeit benediktinischer Führungsprinzipien in der *Wirtschaft*, so muss auch dieser Begriff für die Zwecke der Arbeit bestimmt werden. *Wirtschaft* beschreibt in volkswirtschaftlicher Hinsicht das ökonomische Zusammenspiel von Unternehmen, privaten Haushalten, Staat und Kapitalmarkt (geschlossene Volkswirtschaft), um durch den Austausch von Wirtschaftsobjekten (monetäre Ströme und Güterströme) die Bedürfnisse der aggregierten Wirtschaftssubjekte zu befriedigen.¹⁷ Im Sinne dieser Arbeit sollen private Haushalte aus dem Begriff *Wirtschaft* allerdings ausgeschlossen werden. Denn Ziel ist es, die Anwendbarkeit der benediktinischen Führungsprinzipien auf *Unternehmen* und

¹⁷ Vgl. Braun/Paschke (2005), 41 und 47. Vgl. auch: Lippens (1994), 16.

Organisationen (sowohl *privatwirtschaftlich* als auch *staatlich*) der drei Wirtschaftssektoren (*primär, sekundär* und *tertiär*) zu überprüfen. In der Arbeit wird der Einfachheit halber von *Wirtschaftsunternehmen* bzw. *Unternehmen der Wirtschaft* gesprochen.

2.2 Forschungsziel und Methodik

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, die seit 1500 Jahren erfolgreiche Führungstradition des Benediktinerordens für die Gegenwart nutzbar zu machen. Damit grenzt sich diese Tradition von den zahlreichen komplexen Führungsmodellen ab, die in kurzen zeitlichen Abständen zueinander auf den Markt gebracht werden. In dieser Arbeit sollen die wichtigsten benediktinischen Führungsprinzipien dargestellt und im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit in der Wirtschaft kritisch untersucht werden. Die Hypothese der Arbeit lautet dabei: *Die benediktinischen Führungsprinzipien sind in ihren Grundzügen auf das Führen in Wirtschaftsunternehmen übertragbar.*

Zwar existieren bereits Werke zum benediktinischen Führungsverständnis, diese sind in ihrer Mehrheit jedoch mit publizistischen Zielen verfasst und ziehen daher die Ansprache eines breiten Publikums der reinen Wissenschaftlichkeit vor. Diese Arbeit bemüht sich demzufolge um eine ganzheitliche und wissenschaftlich fundierte Perspektive: Die Verknüpfung des breiten Führungswissens verschiedener Wissenschaftsdisziplinen (Betriebswirtschaftslehre, Philosophie, Psychologie, Soziologie, Theologie, etc.) mit den Inhalten der traditionellen *Regula Benedicti* bildet dabei die theoretische Basis für den Praxisteil der Arbeit, der ein aktuelles Stimmungsbild hinsichtlich der Anwendbarkeit der benediktinischen Führungsprinzipien in der Wirtschaft entwirft.

In der vorliegenden Arbeit geht es vor allem darum, die soziale Kompetenz der Führungskraft (angeleitet durch Benedikt) in den Vordergrund zu rücken, weniger die Methoden- oder Fachkompetenz. Persönlichkeitsbezogene *Trait-Theorien* der Führung werden also mit *verhaltenstheoretischen Führungsansätzen*¹⁸ kombiniert, um eine ganzheitliche Sichtweise der Führung im Sinne eines *management by humanity* zu erhalten. Die Arbeit orientiert sich dabei, wie bereits angekündigt, an der Methode der *Induktion*: Von der

¹⁸ Begriffe unter Weinert (1998), 424 und 426.

Beschreibung und Klassifizierung der besonderen Führungsmerkmale nach Benedikt soll auf die Anwendbarkeit dieser Führungsprinzipien auf die allgemeine Mitarbeiterführung der Wirtschaft geschlossen werden.

Die Ergebnisse der Arbeit sind allerdings mehr *qualitativ* als *quantitativ* zu verstehen: es soll durch die Kombination aus sekundären Daten und qualitativen Primäruntersuchungen (Experteninterviews und schriftliche Befragung) ein aktuelles Stimmungsbild gezeichnet werden, auf dessen Grundlage weitere profunde Untersuchungen möglich sind. Es handelt sich bei dieser Arbeit also um keine abschließende Forschung.

2.3 Aufbau und Inhalt der Arbeit

Den Beginn dieser Arbeit markieren die historischen Grundlagen des Führens nach Benedikt, zu deren Konkretisierung die Vita des Hl. Benedikt im Bezug zum monastischen Führen, die Regula Benedicti als Grundlage benediktinischer Führungsprinzipien sowie die Führungsstruktur in heutigen Benediktinerklöstern herangezogen werden.

Anschließend geht die Arbeit auf die allgemeinen Fundamente des Führens ein: Nach einer Definition des Führens werden die Begriffe *Menschenbild*, *Autorität* und *Macht* als die wesentlichen Führungsgrundlagen vorgestellt. Dabei soll deutlich werden, dass diese drei Begriffe bei Benedikt gänzlich andere Schwerpunkte beinhalten als das Führungsverständnis der Wirtschaft.

In einem dritten Schritt werden die Führungspersönlichkeit sowie die persönlichkeitsbezogenen Schlüsselkompetenzen nach Benedikt beschrieben. Ein vierter Teil erläutert, inwiefern sich auf dieser Grundlage ein kooperativ-partnerschaftlicher Führungsstil erkennen lässt, der seinerseits wiederum von bestimmten benediktinischen Führungsleitbildern getragen wird. Ebenso werden geeignete Führungsinstrumente angesprochen, die diesem menschenbejahenden Führungsstil gerecht werden (z. B. Zielvereinbarung).

Um diese theoretische Abhandlungen mit Meinungen aus der benediktinischen und wirtschaftlichen Führungspraxis abzurunden, folgt an dieser Stelle der Arbeit ein umfassender Praxisteil: Interviews mit Führungsexperten aus dem benediktinischen Umfeld sowie eine schriftliche Befragung von Repräsentanten der Wirtschaft (mit und ohne Führungsverantwortung).

tung) sollen eine erste Antwort darauf geben, ob die beschriebenen benediktinischen Führungsprinzipien ohne Vorbehalt in Wirtschaftsunternehmen angewendet werden können. Die Meinungstendenz, die sich dabei abzeichnet, beschreibt sich wie folgt:

Benediktinische Führungsprinzipien sind in der Wirtschaft anwendbar, insofern ein Unternehmen über ein gemeinsames ethisch-moralisches Werteverständnis verfügt. Führen nach Benedikt kann in der Wirtschaft besonders dann Früchte tragen, wenn bei Führungskräften und Mitarbeitern ein gewisser Transzendenz- bzw. Spiritualitätsbezug vorherrscht.