

**Zeitschrift:** Mariastein : Monatsblätter zur Vertiefung der Beziehungen zwischen Pilgern und Heiligtum

**Herausgeber:** Benediktiner von Mariastein

**Band:** 76 (1999)

**Heft:** 2

  

**Artikel:** Dass alle zur Beratung gerufen seien... (RB 3, 3) : Erfahrungen mit einer (noch laufenden) Reorganisation im Kloster Mariastein

**Autor:** Ziegerer, Ludwig

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1031009>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

---

# Dass alle zur Beratung gerufen seien . . . (RB 3,3)

Erfahrungen mit einer (noch laufenden) Reorganisation im Kloster Mariastein

P. Ludwig Ziegerer

---

## Die Ausgangslage

Bei den Besprechungen im Konsilium (=der engere Rat des Abtes) tauchten immer wieder Probleme auf, die die Zuständigkeiten und die Kompetenzen der einzelnen Amtsträger sowie die Koordinierung der Arbeitsabläufe in den verschiedenen Arbeitsbereichen betrafen. Die traditionellen Ämter wie Prior, Ökonom, Küchenmeister, Gastpater, Kustos usw. waren für die heutigen Anforderungen zu wenig genau umschrieben und hatten, wenn überhaupt, nur unvollständige Pflichtenhefte. Vieles lief nach guter Gewohnheit, vieles doppelspurig, anderes überhaupt nicht und manche Unklarheiten bargen ein recht grosses Konfliktpotential in sich.

Im Konsilium versuchten wir ein «Organigramm» zu erstellen, das zunächst einmal den Ist-Zustand unserer Arbeitsgebiete und deren Organisation abbildete. Doch bereits diese Arbeit war so schwierig und verwirlich, dass wir auf halber Strecke stehen blieben und sie ad acta legten. Da aber immer wieder die gleichen Fragen und Probleme bezüglich Führung, Zuständigkeiten und Kompetenzen auftauchten, merkten wir, dass die Frage nach einer klaren Organisationsstruktur wieder auf den Tisch musste und dass wir selber nicht im Stand waren, diese Probleme zu lösen. Es war gar nicht einfach, uns einzugestehen, dass wir uns von Aussenstehenden helfen lassen müssen, wenn wir wirklich weiterkommen wollen.

Ein Mitbruder kannte einen Fachmann, der an der Interstaatlichen Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule in St. Gallen (HWV) ein Forschungsinstitut für Management im Gesundheitswesen leitet. Da der besagte Fachmann auch Theologe ist und schon Kirchgemeinden und sogar eine grosse Kantonalkirche in einem Reorganisationsprozess begleitete, stellten wir uns vor, dass er auch für uns Verständnis haben könnte, da wir als Kloster ja nicht eine Reorganisation zur Gewinnmaximierung brauchten. Was wir brauchten, war eine Anpassung der Organisations- und Führungsstrukturen an die heutigen Erfordernisse.

## Ein Fachmann für Management im Kloster

Als Dr. Martin Patzen im Frühjahr 1997 zu einem ersten Gespräch mit dem Konsilium erschien, spürten beide Seiten, wie sich hier zwei einander fremde Welten berührten. Wir wurden nun mit Fachbegriffen aus einem Gebiet konfrontiert, mit dem wir genauso wenig vertraut waren, wie Herr Patzen als evangelischer Theologe mit der Lebensweise in einem Benediktinerkloster. Aber vielleicht war gerade diese gegenseitige Unvoreingenommenheit unsere Chance.

Herr Patzen schlug uns vor, nicht bloss die Führungs- und Organisationsstruktur neu zu definieren, sondern auf einer tieferen Ebene anzusetzen und zunächst einmal ein Leitbild für das Kloster zu erarbeiten. Denn bevor wir klare Strukturen schaffen, müssen wir uns den grundsätzlichen Fragen stellen: *Wer sind wir? Was wollen wir? Wohin soll es gehen? Welche Werte sind unsere Grundlage, wenn wir in ei-*

ner konkreten Sache entscheiden? – Gerade diese Fragestellungen leuchteten den Mitgliedern des Konsiliums ein, da sie feststellen mussten, dass wir im Konsilium und im Kapitel bei den anstehenden Sachfragen oft nicht weiterkommen, weil wir uns immer wieder in ungeklärten Grundsatzfragen verstricken. So entschieden wir im Konsilium, dem Kapitel die Arbeit mit Dr. Patzen zur Annahme zu empfehlen.

Selbstverständlich brauchte es im Kapitel einige Überzeugungsarbeit für dieses Projekt. Da kamen Fragen und Ängste hoch wie: «Wir wollen uns lieber nicht von Fremden in die Karten schauen lassen?» – «Genügt die Führung durch Regel und Abt nicht?» – «Ein Kloster kann nicht wie ein Unternehmen nach modernen betriebswirtschaftlichen Kriterien reorganisiert werden» – «Bemühen wir uns um eine spirituelle Erneuerung!» – «Werfen wir nicht zuviel Geld zum Fenster hinaus?»

Alle diese Einwände waren absolut ernst zu nehmen. Schon bei der Klärung dieser Fragen zeigte sich Herr Patzen als sehr verständnisvoll und gesprächsbereit, und wir gewannen den Eindruck, dass er uns nicht irgend ein Produkt aus einer Managementenschule anhängen, sondern uns wirklich helfen wollte, eine Lösung zu suchen, die unserem Selbstverständnis als Mönche, unserer benediktinischen Kultur und Spiritualität entspricht. Das Fundament, auf dem wir bauen, ist in der Heiligen Schrift, der Benediktsregel und den Satzungen der Schweizer Benediktinerkongregation bereits gelegt. Das Kapitel gab dann auch mit grossem Mehr seine Zustimmung zu diesem Projekt.

### Entwicklung eines Leitbildes

Alle Konventualen bis und mit Novize erhielten einen ausführlichen Fragebogen, mit dem sie sich zu Fragen äussern konnten, wie «*Welches sind die Stärken und Schwächen des Klosters Mariastein*», «*Wie beurteilen Sie das gemeinschaftliche Leben im Kloster?*», «*Welche Aktivitäten sind heute wichtig, welche können wir aufgeben?*» – «*Was könnte an den gegenwärtigen Strukturen verbessert werden?*» usw. Einen verkürzten Fragebogen erhielten auch ausgewählte Personen, die in irgendeiner Weise mit dem

Kloster verbunden sind. Aus all diesen Antworten erarbeitete Herr Patzen unter strenger Wahrung der Anonymität einen Grobentwurf eines Leitbildes. Die Projektgruppe (d. h. das Konsilium) diskutierte dieses Papier ziemlich eingehend und so entstand ein Entwurf, der zur Vernehmlassung in den Konvent gegeben wurde. Da zeigte sich bald, dass es nicht ganz klug war, das Konsilium als Projektgruppe einzusetzen. Die jungen Mitbrüder taten sich zusammen und verlangten recht weitreichende Abänderungen. Die Vorschläge, die sie sowohl als einzelne und als Gruppe schriftlich einreichten, mussten nun geprüft werden. Ein einziger Workshop-Tag genügte nicht, um all diese Vorschläge in Gruppen sowie im Plenum zu diskutieren. Es wurde von allen geschätzt, genügend Zeit zu haben, um offen und grundsätzlich über so bedeutsame Fragen zu reden, wie wir heute als Benediktiner leben wollen. Die Arbeit in den Gruppen ging somit weiter, und die Projektgruppe wurde mit einem Vertreter der jungen Generation ergänzt. Nach ungefähr einem halben Jahr intensiver Arbeit wurde das Leitbild dann vom Kapitel gutgeheissen. Es enthält «Allgemeine Grundsätze und Ziele», die uns als Benediktiner wichtig sind, sieben «Leitsätze», die kurz und bündig konkretisieren, was im Hier und Heute von Mariastein bedeutsam sein soll. Der Abschnitt «Leben und Wirken in unserm Kloster» bildet die Entscheidungsgrundlage, wenn es darum geht, für Gottesdienst, Gebet und Arbeit neue Schwerpunkte zu setzen. In einem letzten Abschnitt geht es schliesslich um «Strukturell-organisatorische Grundsätze», die die Grundlage bilden für neue Strukturen in Organisation und Verwaltung. Sie bestimmen die Art der Führung, der Zusammenarbeit und der Öffentlichkeitsarbeit. Im nachhinein darf man sagen, dass das Wertvolle an dieser Leitbildentwicklung nicht allein das Endprodukt ist, sondern vor allem der Prozess, in dem es entstanden ist. Es gab nicht Gewinner und Unterlegene, sondern mit dem neuen Leitbild wurde ein Konsens gefunden.

## Ein neues Organisationsreglement

Schon während der Leitbilddiskussion im Konvent hat sich die Projektgruppe an die Arbeit gemacht, um mit Herrn Patzen ein Organigramm und ein Organisationsreglement zu entwerfen. Das Besondere an diesem Modell ist, dass wir nicht mehr viele Arbeitsbereiche nebeneinander haben mit je einem Verantwortlichen, sondern fünf grosse Bereiche geschaffen haben, für die jeweils ein Bereichsleiter verantwortlich ist. Seine Aufgaben und Kompetenzen sind klar umschrieben. Dieses neue Modell verlangt mehr Zusammenarbeit und Koordination mit den anderen Bereichen, überträgt dem Bereichsleiter ein hohes Mass an Verantwortung und erfordert mehr Information und Rechenschaft gegenüber der Gemeinschaft und dem Abt. Erwartungsgemäss hat diese weitere Projektphase im Konvent nicht mehr so viel zu diskutieren gegeben, weil das Grundsätzliche ja bereits im Leitbild gutgeheissen worden ist. Dennoch brauchten wir für die Bereinigung zwei lange Sitzungen im Kapitel. Nach der Verabschiedung des Organisationsreglements durch das Klosterkapitel (Herbst 1998) treten wir nun in die Phase der Umsetzung ein.

### Wie weiter?

In spiritueller Hinsicht haben wir einen ersten Schritt unternommen und arbeiten monatlich mit einer Frau vom Katharina-Werk in Basel (ein Säkularinstitut, das in den letzten Jahren einen intensiven Erneuerungsprozess mitgemacht hat) an den Fragen rund ums gemeinsame Leben im Kloster. Mit dieser geistlichen Begleiterin hatten wir auch unsere Jahresexerzitionen. Vor allem wird es in Zukunft darum gehen, Gewohntes loszulassen, mehr zusammenzuarbeiten, besser zu informieren, konsensfähiger zu werden. Diese Neuorientierung betrifft die Mönche wie unsere Angestellten. Das Leitbild darf keinesfalls schubladisiert werden. Eine Möglichkeit wäre, in einem Jahreschlusskapitel uns zu fragen, was wir verwirklicht haben und wo noch Defizite bestehen. Wir sind uns bewusst, dass vieles, was auf dem Papier steht, der Realisierung bedarf, und dass wir noch einen langen Weg vor uns haben.



*Gottesdienstbesucherinnen und -besucher auf dem Mariasteiner Kirchenvorplatz.*

Es folgen einige Auszüge aus dem Leitbild, die für eine breitere Öffentlichkeit von Interesse sein könnten:

### 3 Leitsätze

1. Für uns Benediktinermönche ist das Kloster Ort der Gottsuche, des Gotteslobes und des Einsatzes für das Reich Gottes (vgl. Vat. II, PC 9).
2. Unser Kloster will im Rahmen seiner Zielsetzungen menschen- und lebensnah nach dem Vorbild Jesu sein, der den Menschen half, ihr Leben zu bewältigen und ihr Verhältnis zu Gott zu erneuern. Wir entsprechen diesem Anliegen, indem wir

- a) offene Ohren, offene Augen und offene Herzen haben für die Nöte und Ängste der Menschen, und diese auch in unser persönliches und gemeinsames Gebet hineinnehmen,
  - b) durch Liturgie, Gottesdienst und Gebet Menschen zur Selbstbesinnung und Gotteserfahrung führen,
  - c) das Leiden der Menschen und der Schöpfung freimütig zur Sprache bringen und dementsprechend handeln.
3. Unser Kloster ist ein geistliches Zentrum der Region. In unseren Diensten für die Pilger, Besucher und Gäste unseres Klosters vermitteln wir Menschenfreundlichkeit, Freude am Glauben, Hoffnung, Gottes- und Nächstenliebe sowie Geborgenheit in der Kirche.
  4. Am besten vertreten unter den Besuchern sind heute ältere Menschen. Wir bemühen uns, auch junge Erwachsene und Jugendliche anzusprechen.
  5. Das Angebot an Anlässen im Kloster, auch in Zusammenarbeit mit dem Kurhaus Kreuz, will wichtige Bedürfnisse heutiger Menschen aufnehmen (z. B. musikalische Anlässe, religiöse Bildungsarbeit, «Kloster auf Zeit», Veranstaltungen mit guten Kontakt- und Begegnungsmöglichkeiten).
  6. Wir wissen uns eingebunden in die Schöpfungsordnung Gottes und wollen zur Erhaltung von Natur und Landschaft in unserer Umgebung beitragen.
  7. Die Strukturen und der Mitteleinsatz (Brüder und Angestellte, Räumlichkeiten, Finanzen) orientieren sich an den Zielsetzungen des Klosters. Im Rahmen dieser Zielsetzungen wird darauf geachtet, die verfügbaren Mittel möglichst wirtschaftlich und wirksam einzusetzen.

#### 4 Leben und Wirken in unserem Kloster

Das Leben und Wirken in unserem Kloster baut auf der Ausgewogenheit zwischen Gottesdienst, geistlicher Lesung und Arbeit auf. Die Vernachlässigung eines dieser Bereiche wirkt sich nachteilig auf die Entfaltung unseres gemeinschaftlichen Lebens und die spirituelle Reifung des einzelnen aus.

Wir sind uns bewusst, dass unser gemeinsames Leben immer auch nach aussen wirkt.

#### 4.3.2 Wallfahrt und Aufnahme von Gästen

Pilger und Gäste werden im Kloster einladend und freundlich empfangen. Sie sollen einen Ort der Stille, des Gebets, der religiösen Bildung und der Glaubenserfahrung finden.

#### 4.3.3 Seelsorge und soziales Engagement

Im Rahmen unserer klösterlichen Berufung und unserer personellen Möglichkeiten leisten wir priesterliche Dienste in unserer Region.

In unserer Gesellschaft gibt es Menschen, die besonderer Zuwendung, vor allem seelsorgerlicher Hilfe bedürfen, z. B. Alleinerziehende, Alleinstehende, Arbeitslose und Behinderte. Angesichts der wechselhaften Klostergeschichte fühlen wir uns zur Offenheit gegenüber Flüchtlingen und Fremden verpflichtet. Dem wachsenden Bedürfnis nach seelsorgerlicher Unterstützung und geistlicher Begleitung entsprechen wir durch unser Engagement in der Einzelseelsorge. Nach Möglichkeit wird die fachübergreifende Zusammenarbeit mit anderen Seelsorgespezialisten (Psychologen, Psychiatern, Lebensberatern) gesucht. Der seelsorgerlichen Begleitung und Unterstützung dient auch der Schriftenstand.

Unser Kloster wird auch von Menschen in wirtschaftlichen und sozialen Notlagen aufgesucht. Wir versuchen, solchen Menschen in Rücksprache mit staatlichen und kirchlichen Stellen sinnvoll und vernünftig weiterzuhelfen.

Als seelsorgerliches Engagement verstehen wir auch die Verbundenheit des Klosters mit der Institution der Oblaten.

#### 4.3.4 Kultur

Unser kulturelles Wirken steht im Dienst einer religiösen Botschaft. Auf diesem Hintergrund gestaltet sich unser Engagement bei Klosterführungen, Vorträgen, musikalischen Anlässen und bei der Pflege von Kunst und Kulturgütern.