

**Zeitschrift:** Mariastein  
**Herausgeber:** Benediktiner von Mariastein  
**Band:** 101 (2024)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Transformation im Kloster  
**Autor:** Tschuor, Mariano  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1075895>

#### 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:** 12.01.2026

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

Das Projekt *Aufbruch ins Weite – Mariastein 2025* ist, nüchtern betrachtet, ein Transformationsprozess, in dem die Regeln des Change Managements angewendet werden können. Wir dürfen den Begriff «Kultureller Wandel» ins Spiel bringen, geht es doch auch um einen Wandel von Denkmustern, Auffassungen, Vorlieben, eingespielten Handlungen, Riten und Ritualen.

# Transformation im Kloster

MARIANO TSCHUOR

Unser Transformationsprozess betrifft viele: klosterinterne und -externe Gruppen, Politik und eine interessierte Zivilgesellschaft. Alle wollen informiert werden, viele mitreden, einige mitentscheiden, nicht wenige stellen Ansprüche, andere müssen kraft ihres Amtes nachvollziehbare Entscheide fassen und sie gut kommunizieren.

## Veränderungen – noch und noch

Ein Blick in die Geschichte des Benediktinerklosters Beinwil-Mariastein zeigt, dass Transformationen nicht neu sind. Im 16. Jahrhundert starb das Kloster Beinwil aus, ein Neuanfang gelang durch die Initiative des Standes Solothurn. Im 17. Jahrhundert verlegte der junge, tatkräftige Abt Fintan Kieffer das Kloster von Beinwil nach Mariastein und baute hier eine blühende Wallfahrt samt Kirche und Gebäuden auf. Nach den französischen Verwüstungen im 19. Jahrhundert kaufte die Gemeinschaft unter Abt Placidus Ackermann das enteignete Kloster zurück und stellte es wieder her.

Die Zeit von 1874 bis 1971 ist als Exilszeit in die Geschichte des Klosters eingegangen: Das Kloster wurde im Zuge des Kulturkampfes faktisch aufgehoben und die Mönche vertrieben. Zurück blieben – vom Staat besoldet – zwei Patres für die Betreuung der Wallfahrt. 1970/71 erfolgte die staatsrechtliche Wiederherstellung des Klosters mit der Konsequenz, dass alle auf Aussenposten wirkenden Mönche zurück nach Mariastein kamen, insbesondere jene, die als Lehrer im Kollegium Karl Borromäus in Altdorf tätig waren. Die Zusammenführung von zwei Gemeinschaften, Mariastein und Altdorf, war ein Kulturwandel, für einige Konventualen wohl gar ein Kulturschock.

## Die interne Beschaffenheit

Abgesehen von einer trendigen Säkularisation der mitteleuropäischen Gesellschaft und der allgemeinen Grosswetterlage der Kirche, sind es heute weniger externe Faktoren, welche nach einem Transformationsprozess rufen, sondern interne: Die Konstellation der Mönchsgemeinschaft und die Besetzung ihrer Hierarchie und Ämter, damit

verbunden ihre Meinungs-, Entscheidungs-, Handlungs- und Durchsetzungskraft. Heute kann die Mönchsgemeinschaft nicht anders, als Verantwortung und Aufgaben mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Lohnverhältnis zu teilen oder ganz an sie zu delegieren. Ein Kulturwandel, der Reife, Reflexion und Vertrauen voraussetzt.

## Veränderungen heute – wie?

Dieser kurze historische und innerklösterliche Exkurs steht beispielhaft für weitere spannungsgeladene Themen, die beherzt und ohne Scheuklappen anzugehen sind. Das Projekt Mariastein 2025 ist ohne ein ständiges Ringen um das Gleichgewicht von «drinnen» und «draussen», «Kloster» und «Welt», «Tradition» und «Perspektive» nicht realisierbar. Dabei geht es um Wandel auf vielen Ebenen:

- von einer Generation zur anderen;
- von einer vom Kanton Solothurn anerkannten öffentlich-rechtlichen Körperschaft alten Rechts zu einer breit abgestützten Trägerschaft für das Benediktinerkloster und für die Klosterbetriebe und die klostereigenen Aktiengesellschaften;
- von einer innerklösterlichen Betriebsabwicklung nach dem Ordnungsprinzip «Ämter und Dienste» zu einer betriebswirtschaftlichen Führungsstruktur mit Trennung von Strategie/Führung und Operation (Good Governance);
- von einer rein traditionell geprägten Seelsorge zu unterschiedlichen Formen der Pastoral;
- von einem älteren, im katholischen Milieu verankerten Publikum zu unterschiedlichen Dialoggruppen: Suchende, junge Erwachsene, Migrantinnen und Migranten und andere Gruppen;
- von einem nicht klar konturierten Aufenthaltsort zu einer Stätte der echten benediktinischen Gastfreundschaft mit Angeboten für Gebet, Bildung, Kultur und Freizeitgestaltung (wir könnten hier den Begriff der «Destination» verwenden);
- von einer klerikal-monastisch geprägten Kommunikation zu einer offenen, anschlussfähigen Vermittlung von Informationen, Werten und Überzeugungen.

Solche Übergänge sind mehrdimensional. Auch wenn in der Bearbeitung Dimensionen isoliert betrachtet werden, so bleibt der Blick fürs Ganze immer zwingend notwendig.

### ZUM AUTOR

*Projektleiter Aufbruch ins Weite – Mariastein 2025 seit Oktober 2018, vorher 36 Jahre bei der SRG SSR als Journalist, Moderator, Redaktionsleiter und Direktor. Ehemaliger Präsident der Medienkommission der Schweizer Bischöfe, aktuell Präsident der Behindertenstiftung Denk an mich und der Filmstiftung Focal.*

*Bild: Matthias Schneider*



## Keine Entscheide ohne Information

Keine oder eine schlechte Information ist der Tod eines Transformationsprozesses. Darum haben wir von Beginn an alle möglichen Formen und Mittel der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt, um faktenbasierte Informationen zu vermitteln sowie komplizierte monastische, historische, politische und finanzielle Vorgaben plausibel dazustellen. Kommunikation ist immer mehrspurig, nie eindimensional und immer für Überraschungen gut. Wichtig ist das Agenda- und Themensetting und die Hoheit darüber: Agieren, um nicht reagieren zu müssen. Denn: Kommunikation ist politisch, von Interessen getrieben, nicht selten ideologisch untermauert. Umso bedeutender ist eine auf der Grundlage von Fakten und Tatsachen basierte Information.

*Am 31. Januar 2020 wählte das Beurteilungsgremium aus 24 eingegangenen Bewerbungen vier Teams für die Arealgestaltung Klosterplatz aus, die eine Studie vorgelegt hatten. Aus diesem Wettbewerb ging das Projekt «Maria in Stein» der Architektinnen Katharina Ehrenklau und Julia Hemmerling und der Landschaftsarchitektin Ludivine Gragy als Sieger hervor. Die Arealgestaltung soll bis März 2026 abgeschlossen sein, die Einweihung des Klosterplatzes ist für Ostern 2026 vorgesehen.*

Bild: zVg



## Verantwortung

Die innerklösterlichen Entscheidungswege sind vorgegeben durch die Regeln des hl. Benedikt, unterstützt von den Satzungen der Schweizerischen Benediktinerkongregation und den tradierten Gepflogenheiten, wobei das Amtsverständnis des jeweiligen Abtes über die Meinungsbildung und Entscheidungsfindung wichtig ist. Diese Wege sind für Aussenstehende nicht immer nachvollziehbar, bleibt doch einiges unausgesprochen. Zudem sollen Entscheide in grosser Einmütigkeit getroffen werden. Insbesondere die Meinungsbildung ist – so scheint es mir – überdurchschnittlich institutionalisiert und ritualisiert, für spontane Äusserungen und Reaktionen bleibt wenig Raum. Formen des informellen Austauschs, wie Debatten oder Formate von Pro- und Kontraargumenten, fehlen nahezu völlig.

In den Bereichen der Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und der Gesellschaft kennen wir das Prinzip des Konsenses: Jeder steht hinter der Entscheidung und trägt sie vollinhaltlich mit. Solange Dissens besteht, wird weiter gerungen und allenfalls ein Kompromiss erarbeitet. Weder die Einmütigkeit noch der Konsens beziehungsweise der Kompromiss sind Beweis von Beliebigkeit, sondern Ausdruck von Verantwortung.

Entscheide, die extern getroffen werden, beispielsweise von politischen Behörden oder Ämtern, stehen ausserhalb unserer direkten Kompetenz. Sie betreffen uns jedoch sehr direkt: Infrastruktur, Nutzung von denkmalgeschützten Immobilien, Arealgestaltung Klosterplatz. Wir können diese Entscheide durch aufwendige und gute Information und ansprechende Veranstaltungen vor Ort begleiten. Das ist Wahrnehmung der eigenen Interessen und ein Aspekt des öffentlichen politischen Entscheidungsprozesses. Die Programme des Gedenkjahres 2021/22, unsere kulturellen Veranstaltungen, die Besuche von politischen Amtsträgern in Mariastein, der Zugang zum Kloster, zur Basilika und zur Bibliothek sowie unsere Publikationen, wie die Reihe der Mariasteiner Schriften, dienen dieser Interessenwahrnehmung.

## Ein Balanceakt

Das Projekt Aufbruch ins Weite – Mariastein 2025 steht beispielhaft für einen Transformationsprozess mit all seinen Implikationen. Dieser Prozess gelingt unter der Voraussetzung, dass die Entscheidungsträger wissen, was sie wollen (Strategiekompetenz), wie sie die Entwicklung steuern (Führungskompetenz) und wie sie Menschen befähigen, diesen Prozess zu gestalten und umzusetzen (Vertrauenskompetenz). •

**Einmütigkeit und  
Konsens sind nicht  
Beweis von  
Beliebigkeit, son-  
dern Ausdruck von  
Verantwortung.**