

31. Dezember 2009

Neue Zürcher Zeitung

Klöster als Pioniere der Corporate Governance

Mitsprache und Vertrauen statt strikte Regulierung und externe Anreize

Wirtschaft 31. Dezember 2009



Benediktinerinnenkloster St. Andreas in Sarnen (Bild: Rut-Maria Buschor)

Der Benediktinerorden hat schon früh erstaunlich ausgefeilte Führungs- und Kontrollstrukturen entwickelt und etabliert. Wie sich Unternehmen davon inspirieren lassen können, zeigen die Autoren des folgenden Beitrages.

«PAX» – Friede (sei mit dir) – steht über dem Eingangstor zum Kloster Engelberg. Der kurze Friedensgruss steht für die benediktinische Gastfreundschaft. In der frisch renovierten Klosterkirche, vielleicht bei einem Stundengebet der Mönche, lässt sich vortrefflich dem Festtagstrubel entrinnen und zur Ruhe kommen. Dass dies möglich ist, ist keineswegs selbstverständlich. Im Jahre 1120 gegründet und somit beinahe 900 Jahre alt, hat die Abtei vielen Stürmen getrotzt und bis heute überlebt. Aber nicht immer herrschte Frieden in den sakralen Räumen.

Feuer unter dem Dach

Neben Katastrophen wie Feuersbrünsten oder der Pest ist die Abtei am Fusse des Titlis auch von hausgemachten Skandalen nicht verschont geblieben. Gerade bei Äbten zeigten sich verschiedene Formen von Versagen und Missbrauch. Über Abt Johannes Kummer (1421–29/1431–35) heisst es in der Chronik von Gall Heer etwa, er sei begabt, aber verschlagen gewesen oder er habe auf Kosten des Klosters ein reichlich luxuriöses Leben geführt. Noch unrühmlicher fällt das Urteil über Abt Johann Strin (1442–1450) aus. Er habe die Güter seines Gotteshauses vertan, habe mehr in Luzern als anderswo gewelt und habe sich mit Frauen herumgetrieben. Strin wird als Schädling und ungeeigneter Verwalter beschrieben. Abt Ulrich Stalder (1478–89) wird als faul und sorglos beurteilt. Er brachte das Kloster an den Rand einer Auflösung, als sich 1488 die Talleute gegen die Abtei erhoben. Die letzten nennenswerten Probleme gehen auf Abt Maurus Rinderli (1724–30) zurück, dessen Schwermut und Ängstlichkeit die Abtei in Schwierigkeiten brachten.

Einige Äbte dürfen als Scharlatane, andere als ungeeignet und überfordert bezeichnet werden. Das Kloster Engelberg überlebte die Phasen des Niedergangs gut und steht heute, trotz wenig Nachwuchs, auf wirtschaftlich festem Boden. Die Geschichte der Abtei lässt zuweilen Assoziationen zu heutigen Managerexzessen aufkommen.

Vermögen und Versuchungen

Die Benediktinerabteien können als Wirtschaftspioniere mit einem erheblichen Einfluss auf die ökonomische Entwicklung des Okzidents gesehen werden. Sie waren nicht nur Vorreiter in Bildungs-, Kunst- oder Spitalwesen, sondern, was zuweilen vergessen wird, ebenso in der wirtschaftlichen Ausformung ihrer Klöster. Dank innovativer und effizienter Organisationsgestaltung erfreuten sich viele Abteien schon früh grosser wirtschaftlicher Erfolge. So kann insbesondere die Einführung der betrieblichen Arbeitsteilung wesentlich auf die frühen monastischen Orden zurückgeführt werden. Auch der Einfluss auf die westliche Arbeitsethik ist als hoch einzuschätzen. Die Arbeit an sich wird in den Klöstern erstmals zu einer

sinnvollen Aufgabe, die der Verherrlichung Gottes dient. In vielen Abteien führte der wirtschaftliche Erfolg bald zu beträchtlichem Vermögen. Und wo sich die Schätze anhäufen, sind die Versuchungen nicht weit. Die Abtei Engelberg gehörte zwar nie zu den reichen benediktinischen Institutionen, aber auch sie verfügte über einigen Landbesitz in der Schweiz und hatte über Jahrhunderte den Vorsitz über die Talschaft inne.

Auf den zweiten Blick überraschen daher die skandalträchtigen Führungspersonen weniger. Vielmehr erstaunt, dass nicht mehr Misswirtschaft dokumentiert ist. Dafür gibt es einen guten Grund. Als Reaktion auf den grossen wirtschaftlichen Erfolg haben die Benediktiner schon früh erstaunlich ausgefeilte Führungs- und Kontrollstrukturen entwickelt und etabliert. In unserem Forschungsprojekt haben wir diese Strukturen untersucht und sind auf beeindruckende Instrumente zur Führung der Organisation (was heute als Governance-System bezeichnet wird) gestossen. Neben religiösen und kirchlichen Aspekten ist dieses System ein wesentlicher Grund, warum viele Abteien fast ununterbrochen gut funktionieren.

Drei Eckpfeiler

Um Missbräuche und Exzesse zu verhindern, gingen und gehen die Benediktiner einen besonderen Weg. Wie es sich über Jahrhunderte erfolgreich bewährt hat, setzen die monastischen Institutionen vornehmlich auf interne Führungs- und Kontrollmechanismen.

Die Governance der Benediktiner ruht auf drei Eckpfeilern: Erstens überraschen die Abteien mit demokratischen Strukturen und erheblichen Mitspracherechten für ihre Mitglieder. Zweitens ist die Einbettung der Mitglieder in ein gemeinsames Wertesystem von herausragender Bedeutung. Drittens wird nicht gänzlich auf externe Kontrolle verzichtet. Allerdings ist diese in besonderer Weise ausgestaltet und erlaubt es, die umfassende Autonomie der einzelnen Abteien zu wahren. Beeindruckend ist die ungeheure Stabilität der grundlegenden Leitungsstrukturen, die gleichzeitig den Abteien Spielraum lässt, sich verändernden Anforderungen und Epochen anzupassen.

Im Folgenden werden die drei Eckpfeiler erläutert:

Mitsprache. Der Abt nimmt eine herausragende Position ein. Er trägt die Verantwortung für spirituelle als auch ökonomische Anliegen, vertritt das Kloster gegen aussen und sorgt für das Wohlergehen jedes Mönches. Allerdings besitzen die Patres und

Brüder wesentliche Mitspracherechte, um den Abt und seine Offiziale (welche die Geschäfte führen) zu kontrollieren und Missbrauch zu verhindern. Der Konvent vereint alle Patres und Brüder mit letzten Gelübden und tritt mehrmals pro Jahr zusammen. Einem Parlament ähnlich wird über wichtige Geschäfte beraten und entschieden, wie etwa über die Aufnahme eines neuen Bewerbers oder ein zusätzliches wirtschaftliches Engagement. Hier werden auch Abgeordnete für das Consilium gewählt, ein dem Abt beratend zur Seite stehendes Gremium. Die wichtigste Entscheidung liegt aber in der demokratischen Wahl des Abtes, der das Gedeihen und die Ausrichtung einer Abtei stark beeinflusst.

Die Geschichte des Klosters Engelberg zeigt, dass demokratische Wahlen der Führungskräfte zu besseren Äbten führen. Von den als tüchtig und fähig beurteilten Äbten sind nur 11% nicht demokratisch gewählt worden, während von den schlechten Leaders 67% ohne oder über eine manipulierte Wahl (z. B. wenn Schirmorte politischen Druck ausübten) an die Macht gelangten. Das Ergebnis ist nicht verwunderlich, haben doch die Wahlberechtigten die besten Informationen über die Fähigkeiten, Talente und Vorlieben eines Bewerbers. Wertesystem. Auf der Grundlage der Bibel, der Regel des heiligen Benedikt und der Tradition eines Hauses setzen die Benediktinermönche auf gemeinsame Werte, beispielsweise Gastfreundschaft, Vertrauen in die Menschen oder Traditionsbewusstsein. Damit diese Werte zur Geltung gelangen, entwickelte der Benediktinerorden ein ausgeklügeltes Selektions- und Sozialisationssystem. In einem jahrelangen und mehrstufigen Auswahlprozess werden Kandidaten ausgewählt, die sich für ein Leben im Kloster eignen und den benediktinischen Werten zugetan sind. Erst nach mehreren Jahren folgt mit den letzten Gelübden die Entscheidung des Bewerbers, dem Kloster definitiv beizutreten. Damit erhält der neu hinzugekommene Bruder oder Pater umfangreiche Mitspracherechte.

Die als essenziell betrachtete sorgfältige Sozialisation und der Aufbau einer Identität geschehen in verschiedenster Weise. Ein Novize bewegt sich von allem Anfang an in den gleichen Prozessen, Ritualen und Räumlichkeiten wie ein gestandener Pater. Er erhält eine fundierte Ausbildung, wobei die benediktinische «Lehre» einen gewichtigen Stellenwert einnimmt. Mehrere Gebräuche komplettieren die Palette. Zu Tisch wird beispielsweise aus der Regel oder der Geschichte des Ordens vorgelesen. Der Kontakt mit den alten Mönchen, die so lange als möglich in der Gemeinschaft leben, wirkt identitätsstiftend. Wiederum ist ein Blick in die Geschichte aufschlussreich, um die Wirksamkeit der Instrumente zu erfassen. Im Kloster selber ausgebildete und geformte Äbte weisen – Krisensituationen ausgenommen – durchschnittlich einen besseren Leistungsausweis auf. Das Leben vor der Einsetzung zum Abt gibt einen wichtigen Hinweis darauf, ob sich eine Führungsperson bewähren wird. Fast 80% der schlechten Äbte weisen ein unauffälliges oder gar unrühmliches Vorleben auf, während sich 94% der erfolgreichen

Führungskräfte schon vor der Wahl durch besondere Leistungen hervorgerufen hatten. Externe Kontrolle. Ganz ohne auswärtige Beaufsichtigung geht es aber auch in einer benediktinischen Abtei nicht. Im Notfall können Dachorganisationen wie die Kongregation, theoretisch gar der Vatikan, eingreifen. Dies ist mit ein Grund, warum gute Äbte im Schnitt eine mehr als zehn Jahre längere Amtszeit (19 Jahre) als schlechte Äbte aufweisen. Die Schweizer Kongregation der Benediktiner (sie umfasst sieben Abteien) stellt die Gerichtsbarkeit, wenn Probleme nicht mehr intern gelöst werden können. Sie organisiert auch die Visitationen. Alle fünf Jahre wird eine Abtei von Visitatoren der Kongregation besucht und umfassend auf die wirtschaftliche, aber vor allem die spirituelle Verfassung hin überprüft. Im letzten Jahrhundert haben Visitationen ihren Kontrollcharakter weitgehend verloren und sind zu einer unterstützenden Institution geworden. Gegenseitiger Austausch von Meinungen und das Ermuntern zu einer internen Reflexion stehen im Vordergrund.

Was sich in Engelberg manifestiert, zeigt sich auch auf der Ebene des gesamten Ordens. Benediktinerabteien in der Deutschschweiz, Bayern und Baden-Württemberg weisen eine durchschnittliche Lebensdauer von fast 500 Jahren auf. Nur ein Viertel der Schliessungen geht auf schlechtes Management, feindliche Übernahmen oder Wechsel der Organisationsform zurück. Einen ähnlich erfolgreichen Leistungsausweis über eine so lange Zeit haben bestenfalls Universitäten, so etwa die 1088 gegründete Universität von Bologna oder die Anfang des 13. Jahrhunderts gegründeten Universitäten von Paris und Oxford. Einige Unternehmen wie zum Beispiel die Brauerei Weihenstephan in Freising bei München (gegründet 1040) oder die Bank Monte di Pietà in Italien weisen ebenfalls ein erhebliches Alter auf, sind aber typischerweise oft im Zusammenhang mit Klöstern und Orden etabliert worden. Heute dominante wirtschaftliche Organisationsformen wie Aktiengesellschaften haben sich erst in neuerer Zeit ausgebildet. Die Vereinigte Ostindische Kompanie gilt als erste an der Börse gehandelte Firma – existiert aber nicht mehr. Die 1780 gegründete NZZ firmiert erst ab 1868 als Aktiengesellschaft. Für ökonomische Unternehmensverfassungen sind deshalb Lösungs- und Überlebensraten bessere Indikatoren als die durchschnittliche Lebenserwartung. Zahlen aus der Schweiz von 1978–1997 zeigen eine durchschnittliche Lösungsrate von Aktiengesellschaften von rund 3% pro Jahr. Von den Aktiengesellschaften überlebten im Jahr 2000 nur 84% das erste Jahr. Auch nach 10 Jahren besteht noch eine beträchtliche Konkursgefahr. Ein Blick in die USA zeigt ein gleichartiges Bild. Die Lebenserwartung der erfolgreichsten Firmen liegt zwischen 40 und 50 Jahren. Weniger als ein Drittel der Familienunternehmen überlebt die zweite Generation. Allerdings existieren einige seltene Ausnahmen, etwa im Weinbau (Barone Ricasoli) oder in der Glasbläserei (Barovie & Toso), deren Gründung bis ins Hochmittelalter zurückreicht.

Starke interne Kontrolle

Viele Wissenschaftler und Praktiker suchen die Lösung der gegenwärtigen Governance-Krise bei Unternehmen in verbesserten externen Anreizen, intensivierter Leistungskontrolle und verschärfter Regulierung. Entgegen diesem Trend in der heutigen Corporate Governance gehen die Benediktinerabteien mit ihrer Betonung der internen Kontrollmechanismen einen radikal anderen Weg. Die Erfahrungen der Benediktiner deuten darauf hin, dass ergänzend auch interne Mechanismen erfolgversprechend sind und nicht vergessen werden sollten. Eine direkte Übertragung der Organisationsprinzipien der Benediktiner ist nicht möglich und auch nicht sinnvoll. Dennoch lassen sich immerhin einige grundsätzliche Folgerungen auch für andere Organisationsformen ableiten. Im Vordergrund stehen alternative Leitungsverfahren, die über eine strikere Regulierung und verstärkte externe Anreize hinausgehen.

Die meisten modischen Governance-Systeme für Unternehmen vernachlässigen interne Mechanismen wie Mitsprache oder intrinsische Motive wie Loyalität und Vertrauen. Die Geschichte der Benediktiner spricht jedoch für die Funktionstüchtigkeit solcher Arrangements. Sie sind geeignet, Führungsmissbrauch zu mindern und die Kontrolle zu verbessern. Sorgfältige Selektion und Sozialisation, begleitet mit einer Prozesskontrolle, bietet eine mögliche Alternative zu Output-Kontrolle und externer Regulierung. Dadurch wird vermieden, mit falschen externen Anreizen Fehlverhalten zu fördern. Die Koppelung von Boni an reine Umsätze führte im Finanzsektor wesentlich zu der Vernachlässigung des Risikos. Gerade wenn der Output schwer messbar ist, und die Leistung etwa eines CEO ist kaum objektiv messbar, können interne Kontrollmechanismen eine sinnvolle Ergänzung sein. Sind Führungspersönlichkeiten sorgfältig ausgewählt und sozialisiert (wie dies etwa bei Richtern oder Zentralbankvorsitzenden geschieht), kann Vertrauen externe Kontrolle ersetzen. Weil die benediktinischen Führungsinstrumente von den Klosterangehörigen nicht als kontrollierend, sondern vielmehr als unterstützend empfunden werden, findet auch keine Verdrängung der intrinsischen Motivation in Form von fehlendem Engagement und verminderter Loyalität statt.

Ein Besuch des Klosters Engelberg lohnt sich nicht nur für die Gläubigen zur Einkehr. Höchst eindrücklich verkörpert die Abtei eine wirtschaftsgeschichtliche Pionierleistung, gerade auch mit Ausstrahlung in die Zukunft.

*Emil Inauen und Bruno S. Frey sind an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich tätig. Zusammen mit Prof. Dr. Margrit Osterloh und Dr. Katja Rost forschen sie über das Governance-System von Orden und Klöstern.

COPYRIGHT © NEUE ZÜRCHER ZEITUNG AG - ALLE RECHTE VORBEHALTEN. EINE WEITERVERARBEITUNG, WIEDERVERÖFFENTLICHUNG ODER DAUERHAFTESPEICHERUNG ZU GEWERBLICHEN ODER ANDEREN ZWECKEN OHNE VORHERIGE AUSDRÜCKLICHE ERLAUBNIS VON NEUE ZÜRCHER ZEITUNG IST NICHT GESTATTET.