ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Inauen, Emil; Frey, Bruno S.

Working Paper

Benediktinerabteien aus ökonomischer Sicht

CREMA Working Paper, No. 2008-17

Provided in Cooperation with:
CREMA - Center for Research in Economics, Management and the Arts, Zürich

Suggested Citation: Inauen, Emil; Frey, Bruno S. (2008) : Benediktinerabteien aus ökonomischer Sicht, CREMA Working Paper, No. 2008-17, Center for Research in Economics, Management and the Arts (CREMA), Basel

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/214411

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

CREMA

Center for Research in Economics, Management and the Arts

Benediktinerabteien aus ökonomischer Sicht

Emil Inauen

Bruno S. Frey

Working Paper No. 2008 - 17

Benediktinerabteien aus ökonomischer Sicht

Über die ausserordentliche Stabilität einer besonderen Institution

Emil Inauen[*] *und Bruno S. Frey*[+]

Universität Zürich

Die Benediktinerklöster weisen im Vergleich zu anderen Institutionen eine ungewöhnlich lange Lebensdauer auf. Unsere empirische Untersuchung aller je existierenden Benediktinerabteien in Bayern, Baden-Württemberg und der Deutschschweiz zeigt, dass ein durchschnittliches Kloster fast 500 Jahren alt wird. Kombiniert mit dem Befund, dass nur rund ein Viertel der Klosterschliessungen auf Führungsversagen zurückzuführen ist, darf auf eine Organisationsform mit ausserordentlicher Langlebigkeit und Stabilität geschlossen werden. Dies ist nicht nur religiösen und kirchlichen Ursachen zuzuschreiben. Die Entwicklung einer ganz eigen geprägten Führungsstruktur, oder Governance, trägt wesentlich zur Erfolgsgeschichte dieser Institutionen bei. Ein ausgefeiltes System von internen und externen Kontrollmechanismen verhindert Missbrauch und Fehlverhalten von Äbten und Mönchen und fördert damit die Überlebensfähigkeit der Abteien.
In diesem Beitrag folgt der empirischen Analyse eine detaillierte Betrachtung der benediktinischen Governance und deren Erfolgsfaktoren. Im Schlussabschnitt wird dargelegt, warum monastische Führungsprinzipien auch über das Klosterwesen hinaus Relevanz besitzen. Der Aufsatz wurde aus einer psychologisch ökonomischen Perspektive heraus verfasst:[1] der erste Autor ist Betriebswirtschafter, der zweite Volkswirtschafter. Diese Herangehensweise, welche die in der Corporate Governance herausgebildeten Begrifflichkeiten aufnimmt, bedeutet in keiner Weise, dass Abteien auf rein wirtschaftliche Institutionen reduziert werden sollen.

Sind Benediktinerabteien im Stande, ihre Führungsprobleme zu lösen?

[*] Institut für Organisation und Unternehmenstheorien, Plattenstr. 14, CH-8032 Zürich. E-Mail: emilinauen @access.uzh.ch

[+] Institut für Empirische Wirtschaftsforschung, Winterthurerstr. 30, CH-8006 Zürich und CREMA-Center for Research in Economics, Management and the Arts, Schweiz. E-Mail: bsfrey@iew.uzh.ch.

Die Autoren danken den Experten für ihre bereitwillige Unterstützung: Pater Gregor Jäggi, Reto Krismer, Pater Wolfgang Renz (Kloster Einsiedeln), Prior Guido Muff (Kloster Engelberg), Abt Benno Malfèr (Kloster Muri-Gries), Wolfgang Gehra (Kloster Plankstetten), Pater Nestor Werlen (Kapuzinerkloster Brig) sowie Prof. Dr. Dr. h.c. Margit Osterloh und Dr. Katja Rost, Institut für Organisation und Unternehmenstheorien, Plattenstr. 14, CH-8032 Zürich.

1) Die psychologische Ökonomik ist eine Kombination aus Psychologie und Ökonomie. Sie befasst sich mit den systematischen Abweichungen menschlichen Handelns vom standard-ökonomischen Modell des homo oeconomicus. Zum Beispiel ist der Mensch weder vollständig rational noch vollständig eigennützig. Vgl. zum Beispiel Osterloh M. (2007), Psychologische Ökonomik: Integration statt Konfrontation. Die Bedeutung der Psychologischen Ökonomik für die BWL (Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 56, 2007, 61 – 81).
Unser Beitrag kann als Teil der „Ökonomischen Analyse der Religion“ angesehen werden. Für einen gelungenen Überblick vgl. Held M., Kubon-Gilke R., Sturn R. (Hg.), Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik. Jahrbuch 6: Ökonomie der Religion. Marburg 2007, darin insb. Schmidtchen D., Ökonomik der Religion, 251 – 274; Vgl. zum Beispiel auch Ferrero M., The triumph of Christianity in the Roman empire: An economic interpretation (European Journal of Political Economy 24(1)2008, 73 – 87; Iannaconne L. R., Introduction to the Economics of Religion (Journal of Economic Literature 36, 1998, 1465 – 1496); Miller K. D., Competitive Strategies of Religious Organizations (Strategic Managagent Journal 23, 2002, 435 – 456); Nagel B., Die Zisterzienser aus Sicht der Rechtsökonomie (Zisterzienser. Norm, Kultur, Reform – 900 Jahre Zisterzienser, hrsg. v. U. Knefelkamp, Berlin / Heidelberg 2001, 389 – 414); Stark R., Finke R., Acts of faith: Explaining the Human Side of Religion. University of Californiea Press, Berkeley / Los Angeles / London 2000.

In der langen Geschichte der Klöster waren Äbte und Mönche, welche in die eigene Tasche wirtschafteten oder ein luxuriöses Leben führten, keine Seltenheit. Trotz Armutsideal und Verbot von individuellem Eigentum bestand die Versuchung, das klösterliche Leben verschwenderisch zu gestalten. Dies nicht zuletzt, weil viele Klöster einigen Wohlstand erlangten.[2] Die Abteien entwickelten in der Folge eine ganz eigen geprägte Governance, um solche Exzesse zu unterbinden. Dabei verstehen wir unter Governance „die gesamte Führung und Kontrolle eines Unternehmens einschließlich seiner Organisation, geschäftspolitischen Grundsätze und Leitlinien, sowie der internen und externen Steuerungs- und Überwachungsmechanismen".[3] Im Zentrum steht die Beziehung zwischen den Personen, die den Zweck der Organisation vertreten (sie werden als „Prinzipale" bezeichnet) und den Personen, die die entsprechenden Tätigkeiten zur Zielerreichung unternehmen sollen (sie werden als „Agenten" bezeichnet). Ein Orden oder ein einzelnes Kloster verfolgt einen *religiösen* Zweck, zum Beispiel die ‚Gottsuche', der in der Konstitution näher festgeschrieben ist. In diesem Falle wird der Zweck der Organisation durch die Verfasser der Konstitution verfolgt, die jedoch nur eine virtuelle Kontrolle ausüben (meist sind die Ordens- und Klostergründer ja schon längst verstorben). Auch die Spitze der Kirche (der Papst und die Bischöfe, sowie die vatikanische Verwaltung) oder die Dachorganisationen der jeweiligen Orden können als Prinzipale angesehen werden. Dieses Verhältnis zwischen den Prinzipalen und Agenten wird als „Agency Problem" bezeichnet, weil davon ausgegangen wird, dass die Interessen der Prinzipale und der Agenten nicht immer übereinstimmen. Dafür können unterschiedliche Gründe verantwortlich sein, wie etwa mangelnde Information der Agenten über die Ziele der Prinzipale, durchaus gut gemeinte unterschiedliche Auffassungen über die anzustrebenden Ziele, aber auch ein Eigeninteresse von Seiten der Agenten an einem geruhsamen, angenehmen und manchmal gar luxuriösen Leben. In einem Kloster nimmt deshalb die Kontrolle und Disziplinierung von Äbten und Offizialen in der Rolle von Agenten einen besonderen Platz ein.[4]
In diesem Aufsatz wird der Erfolg der monastischen Governance anhand von zwei beobachtbaren Indikatoren beurteilt: Der *Lebensdauer* und der *Auflösungsgründe*.

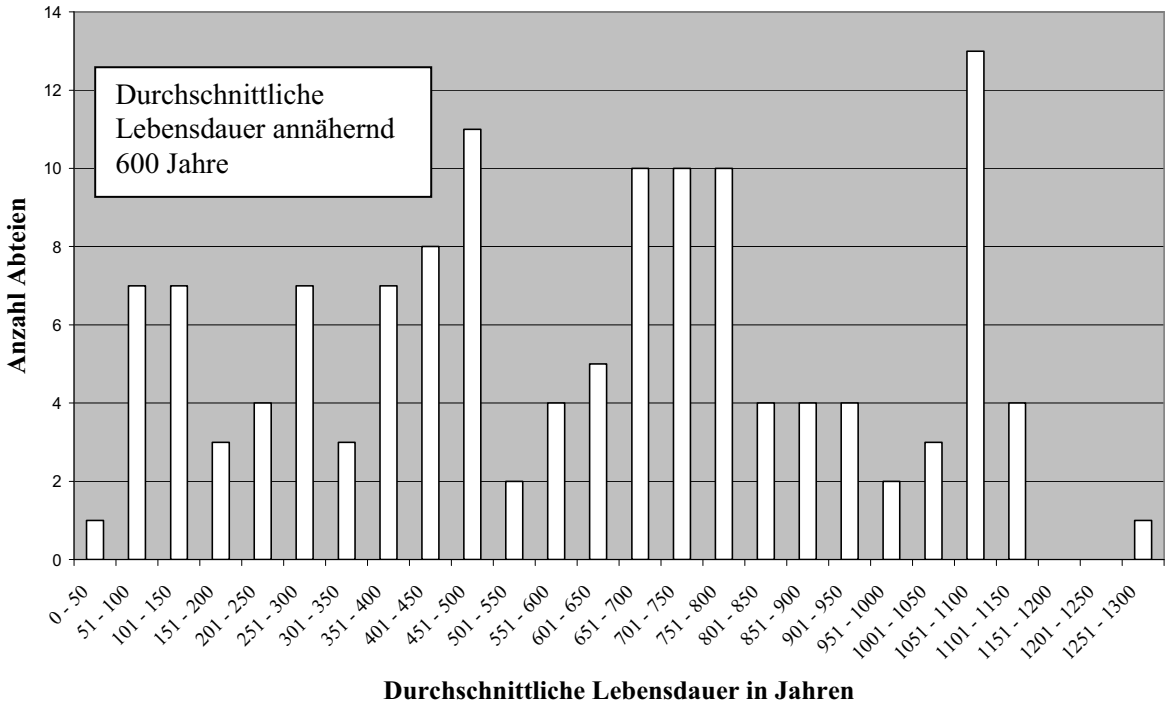
Lebensdauer

Eine lange Lebensdauer kombiniert mit wenigen Aufhebungen, welche auf Agency Probleme zurückzuführen sind, weist auf krisensichere und effektive Führungsprinzipien hin. Um Überlebensrate und Liquidationsgründe zu analysieren, haben wir die Geschichte aller je existierenden 134 Benediktinerabteien in Bayern, Baden-Württemberg und der Deutschschweiz untersucht. Davon liegen 19 in der Schweiz, 35 in Baden-Württemberg und 80 in Bayern. Die empirische Analyse (Vgl. Anhang 1-3) beschränkt sich auf benediktinische Abteien dieses ausgewählten Kulturraums und schliesst benediktinische Frauengemeinschaften aus, weil diese unterschiedliche Führungsstrukturen aufweisen.[5] Die Daten für die Untersuchung stammen aus historischen Chroniken[6] (Germania Benedictina, Helvetia Sacra), sowie der Webseite des Hauses für Bayrische Geschichte.[7] Ohne Zweifel wäre eine Ausweitung auf andere Orden und geographische Gebiete wünschenswert, um vertieftere Erkenntnisse zu erlangen. Die Benediktiner eignen sich in besonderem Masse als

2) Zum Beispiel Helvetia Sacra III/1, Die Orden mit Benediktinerregel. Frühe Klöster, die Benediktiner und Benediktinerinnen in der Schweiz, Bern 1986; Kieser A., From Asceticism to Administration of Wealth. Medieval Monasteries and the Pitfalls of Rationalization (Organization Studies 8(2)1987, 103 – 123).
3) http://www.arcandor.com/de/3179.asp, 16.06.2008.
4) Vgl. Daily C.M. / Dalton D.R. / Rajagopalan N., Governance through ownership: Centuries of practice, decades of research (Academy of Management Journal 46(2)2003, 151 – 158).
5) Vgl. zum Beispiel Benediktinische Gemeinschaften in der Schweiz. 400 Jahre Schweizerische Benediktinerkongregation 1602 - 2002, Gossau 2002, 50 – 53.
6) Germania Benedictina I, Die Reformverbände und Kongregationen der Benediktiner im deutschen Sprachraum, St. Ottilien 1999; Germania Benedictina II, Die Benediktinerklöster in Bayern, St. Ottilien 1970; Germania Benedictina V, Die Benediktinerklöster in Baden-Württemberg, St. Ottilien 1975; Helvetia Sacra (wie. 2).
7) http://www.datenmatrix.de/projekte/hdbg/kloster/index_extern.shtml, 25.10.2007.

Untersuchungsobjekt, weil sie zu den grössten und einflussreichsten Ordensgemeinschaften zählen und die Entwicklung der westlichen Ökonomie und Arbeitsethik wesentlich mitgeprägt haben.[8]
Abbildung 1 zeigt die *durchschnittliche Lebensdauer* der 134 untersuchten benediktinischen Abteien. Erste Gründungen sind um den Beginn des 8. Jh. anzusiedeln. Im Jahr 2008 weisen die Abteien eine durchschnittliche Lebensdauer von fast genau 600 Jahren auf.

Abb. 1. Durchschnittliche Lebensdauer der 134 Benediktinerabteien in Bayern, Baden-Württemberg und der Deutschschweiz.



Diese Zahlen werden in drei Schritten modifiziert. Erstens wird das erste Jahrtausend ausgeblendet, weil sich im untersuchten Raum erst um die Jahrtausendwende ein spezifisch benediktinisches Mönchtum herausgebildet hat.[9] Zweitens bleiben kurzzeitige Schliessungen unberücksichtigt, weil eine monastische Gemeinschaft Jahre überleben kann, ohne ein eigenes Klostergebäude zu besitzen. Eine Schliessung einer Abtei bedeutet nicht die Auflösung des Konvents. Prominente Beispiele finden sich während des Dreissigjährigen Krieges oder des Dritten Reiches. Umgekehrt führt das Restitutionsedikt von 1634 nicht zu einer Wiederherstellung der Klöster auf Dauer. Schliesslich werden Abteien, welche vollständig aufgelöst und später neu eröffnet wurden, als neue Organisationen gezählt. Aufgrund dieser Modifikationen reduziert sich die Lebensspanne auf 460 Jahre, während die Anzahl untersuchter Klöster auf 151 steigt (vgl. Anhang 2). Diese Resultate dürfen als ersten Indikator für eine gute Governance gewertet werden.

Auflösungsgründe

Tabelle 1 analysiert die *Auflösungsgründe* der 151 Neugründungen. 17% der Abteien wurden nie geschlossen, diese Institutionen existieren damit bis heute. 4% der Klöster wurden freiwillig

8) Vgl. Faust U., Benediktiner (Kulturgeschichte der christlichen Orden in Einzeldarstellungen, hrsg. v. P. Dinzelbacher / J.L. Hogg, Stuttgart 1997, 67 – 116); Kieser (wie Anm. 2) 103 – 123.

9) Zum Beispiel Helvetia Sacra (wie Anm. 2) 54. Gegen Ende des ersten Jahrtausends setzt sich die benedikinische Regel gegen verschiedene Mischregeln durch und führt zu einer Vereinheitlichung. Schon früher entwickelt sich infolge der cluniazensischen Bewegung eine Einheitlichkeit im fränkischen Reich.

aufgehoben. Die grösste Gruppe der Auflösungen, 53%, ist auf unterschiedliche historische Faktoren zurückzuführen. Diese Abteien fielen beispielsweise der Säkularisation zum Opfer oder wurden infolge der Reformation[10] gewaltsam aufgelöst. Neben diesen herausragenden Ereignissen werden auch Bauernkriege oder die Pest dieser Kategorie zugeordnet. Klosterspezifische Faktoren, wie etwa ein hohes Vermögen während der Säkularisation oder Reputationsprobleme während der Reformation, mögen das politische Klima beeinflusst und damit indirekt zu den Aufhebungen beigetragen haben. Die betroffenen Abteien und ihre Konvente hatten keine Möglichkeit, ihren Niedergang zu verhindern, unabhängig davon, wie gut die monastische Führung funktionierte. Vereinfachend sprechen wir deshalb in dieser Kategorie von externen historischen Faktoren.

Tabelle 1. Auflösungsgründe der Abteien

Auflösungsgründe	**Anzahl Benediktiner-abteien**	**in %**	**Durchschnittliche Lebensdauer in Jahren**	**Jahr des letzten Ereignisses**
Keine Auflösung	26	17,2%	277	-
Nicht auf Agency Probleme zurückzuführende Auflösungen				
Freiwillige Auflösung	6	4%	540	1883
Externe historische Faktoren	79	52,3%	568	1862
	85	56,3%	-	-
Auf Agency Probleme zurückzu-führende Auflösungen				
Missmanagement	20	13,2%	387	1862
Wechsel in andere Organisations-form	11	7,3%	313	1763
Kontrollversagen	9	6%	325	1773
	40	26,5%	-	-
Total Auflösungen	125	82,8%	-	-

Der massive Einfluss dieser historisch bedingten Kräfte wird auch in Abbildung 2 sichtbar. Sie beschreibt die Anzahl existierender Abteien und Stifte im Verlauf der Zeit. Die Benediktiner haben sich von der Reformation im 16. und der Säkularisation im 19. Jh. nie erholt, jedoch hat die Anzahl der Klöster im 20. Jahrhundert wieder langsam zugenommen.

Die Auflösung von 26,5 % der insgesamt aufgelösten Benediktinerklöster (40 Abteien) lässt sich Agency Problemen zuschreiben. Davon betreffen 13% der Schliessungen ein schlechtes Management, worunter disziplinarische Schwierigkeiten, Insolvenz oder Rekrutierungsprobleme fallen. Die meisten dieser Aufhebungen sind auf eine Kombination dieser drei Faktoren zurückzuführen. 6% der Institutionen überlebten nicht als Folge von Kontrollversagen, wie etwa Übernahmen durch andere Klöster. Auch die Wechsel in der Organisationsform sind aufschlussreich: 7% der Klöster wurden in Kollegiats-, Ritter- oder Chorherrenstifte[11] umgewandelt. Zu einem nicht unwesentlichen Teil zeigen diese Änderungen in der Kontrollform das Begehren der monastischen Leitung nach anderen Lebensbedingungen, erlauben doch viele Stifte privates Eigentum und beträchtlich ausgeweitete Freiheiten. Eine Umwandlung verkörperte eine konkrete Bedrohung für manche Abtei. Anhand der Einzelschicksale der Klöster[12] zeigt sich, dass Chorherrenstifte gerade dann die grössten

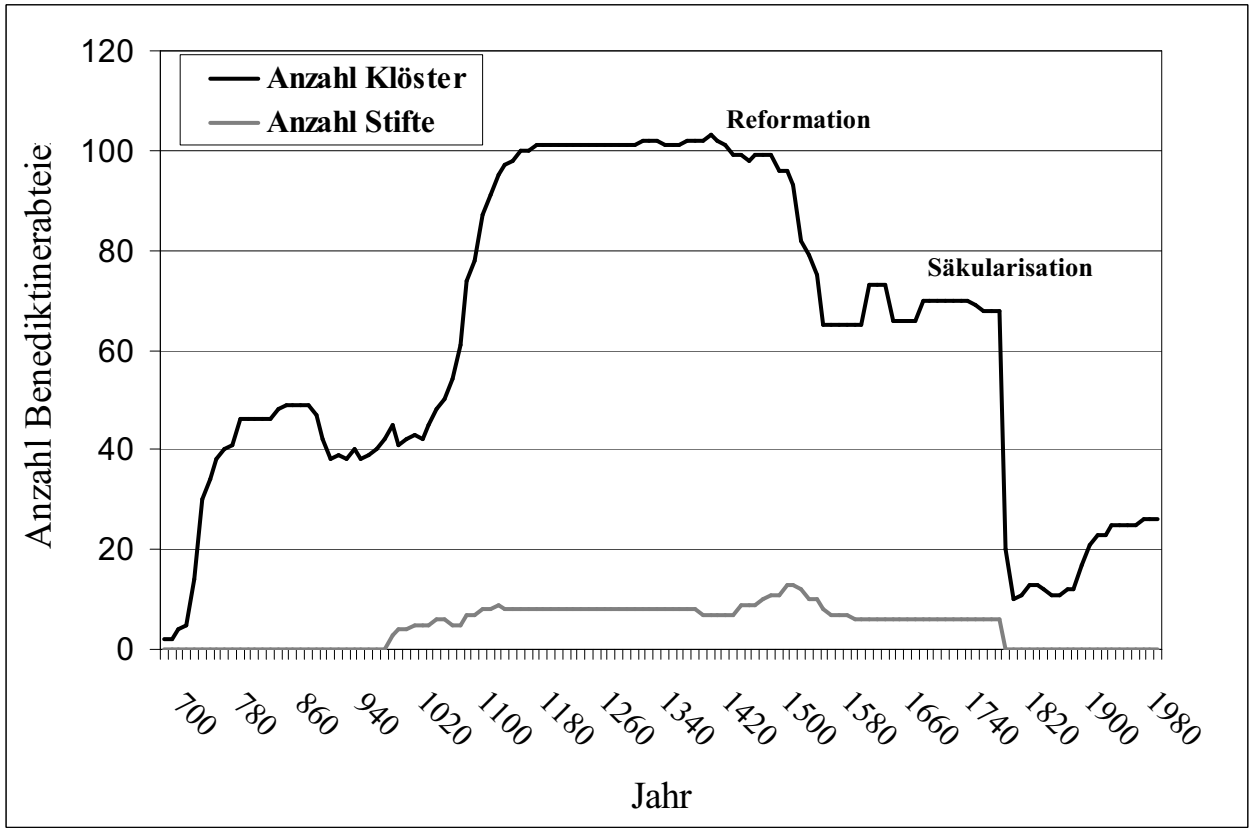
10) Nur diejenigen Klöster, welche gewaltsam und gegen den Willen der Mönche aufgelöst wurden (15 Abteien), werden den historischen externen Faktoren zugerechnet. In einzelnen Fällen wurden Klöster auch freiwillig infolge Glaubensübertritts und Sinneswandels aufgegeben, oder aber die Gemeinschaften wurden durch die neuen Strömungen derart geschwächt, dass wirtschaftliche Krisen und Nachwuchsprobleme entstanden. Diese Fälle werden dem Missmanagement zugezählt (vgl. die Anhänge 1 und 2).

11) Chorherren-, Kollegiats- und Ritterstifte sind vergleichbare Organisationsformen.

12) Zum Beispiel Germania Benedictina V (wie Anm. 6) 64.

Entstehungschancen hatten, wenn ein benediktinisches Kloster wirtschaftlich und disziplinarisch geschwächt war. Dies geht deutlich auch aus Abbildung 2 hervor, welche dieses Aufblühen der Stifte während der kriegerischen Zeiten des 10. Jh. und während der Reformation im 16. Jahrhundert belegen.
Wie Tabelle 1 weiter zeigt, weisen Abteien, welche Agency Problemen zum Opfer fielen, eine kürzere durchschnittliche Lebensdauer auf (387, 313 und 325 Jahre), im Vergleich zu solchen, welche sich freiwillig auflösten oder durch externe historische Faktoren dahingerafft wurden (540 und 568 Jahre). Die jüngsten Agency Probleme, welche eine Aufhebung zur Folge hatten, gehen auf das Jahr 1763 (Wechsel in der Organisationsform; Würzburger Schottenkloster), 1773 (Kontrollversagen; Fultenbach) und 1862 (Missmanagement; Regensburg St. Jakob) zurück. In den letzten 150 Jahren scheinen derartige Probleme von geringerer Bedeutung, was sich auf die Entwicklung einer effizienteren Governance der Benediktinerabteien zurückführen lässt.[13]

Abbildung 2: Anzahl Benediktinerabteien und Stifte im Verlauf der Zeit



Es kann nur von einer stabilen Ordnung die Rede sein, wenn sich Führungsprinzipien oder Governance im Laufe der Jahrhunderte nicht völlig gewandelt haben. Notwendig ist daher auch eine qualitative Analyse der Geschichte der Abteien (vgl. Anhang 4). Drei Ergebnisse stechen hervor.[14] (1) Das grundlegende Governance Modell hat sich schon sehr früh ausgebildet und zeigt eine erstaunliche Konstanz über die Zeit; (2) Der Rückbezug auf einen Kodex verhindert ein Abdriften der

13) Wir bekräftigen diese These durch ein Interview mit Pater Benno Malfèr, Abtpräses der Schweizer Benediktinerkongregation und Abt der Abtei Muri Gries vom 07.11.2007. Abt Benno Malfèr waltet seit gut acht Jahren als oberster Visitator der Schweizer Benediktinerkongregation. Er kann sich im deutschsprachigen Raum an keinen Fall von Missmanagement, Kontrollversagen oder Bereicherung erinnern. Allerdings habe sich das neue Modell, vermehrt mit externen Führungskräften zusammenzuarbeiten, erst noch zu bewähren.

14) Zusätzlich interviewten wir zwei Experten zu dieser Frage: Pater Nestor Werlen, Historiker in der Kapuzinerabtei Brig und Pater Dr. Gregor Jäggi, Historiker in der Benediktinerabtei Einsiedeln.

benediktinischen Klöster in andere Organisationsformen; (3) Die externen Governance Mechanismen tragen zur Stabilität bei, ohne Autonomie und Tradition der Einzelklöster zu sehr zu beschneiden. Diese Aussagen sollen nun kurz diskutiert werden.

Die Eckpfeiler monastischer Governance können ins erste Jahrtausend zurückdatiert werden.[15] Seit der Ausformung benediktinischen Mönchtums wurden sie in zahlreichen zentralen Elementen kaum verändert. Die Aufbauorganisation zeigt sich in den meisten Positionen beständig: Abt und Prior (in Firmen würden sie als „CEOs" und „COOs" bezeichnet), Offizialen („Executive Board"), Konvent („Verwaltungs"- oder „Aufsichtsrat"), Consilium („Advisory Board"), Spender („Financiers") und Angestellte. Weitere stabile Elemente sind die grosse Autonomie der Abteien und damit eine auf Ort und Situation angepasste ökonomische Ausrichtung, die Non-Profit Orientierung oder die Stabilitas Loci, d. h. die lebenslange Bindung eines Mönchs an ein ausgewähltes Kloster. Bewegt sich ein Kloster von den überlieferten monastischen Sitten und Gebräuchen weg, ist damit fast immer ein wirtschaftlicher Niedergang verbunden, was tendenziell zu Auflösungen und Umwandlungen in Stifte führte.[16] Selbstverständlich sind auch diskontinuierliche Entwicklungen in den benediktinischen Führungsprinzipien festzustellen. Es sind dies Dispute über die tägliche Routine, zum Beispiel die Balance zwischen Arbeit, Lesung und Gebet, sowie Veränderungen der Selektionskriterien, Lernkultur und Werthaltungen. Ebenso verändert hat sich der Umgang mit Eigentum, welcher das ganze Spektrum von spärlichem Kollektivbesitz bis zu exzessivem individuellem Eigentum umfasste. Schliesslich beeinflusst auch der historische Horizont und das jeweilige Zeitgeschehen die Führungskultur. Immer ist jedoch ein stetes Bemühen erkennbar, zu den Idealen des heiligen Benedikt zurückzukehren. Schwierigen, unruhigen Zeiten folgt regelmässig die Rückbesinnung auf die Regeln des Ordensgründers.[17] Dieses Festhalten an normativen Richtlinien trägt wesentlich zur Stabilität der benediktinischen Governance bei. Schliesslich entwickelten sich die externen Kontrollmechanismen mehr oder minder kontinuierlich. Die hierarchische Eingliederung, wie etwa die Zugehörigkeit zu Dachverbänden oder der juristische Instanzenzug verfeinern und perfektionieren sich im Verlauf der Zeit. Von den fast vollständig autonomen Einzelklöstern mit losen Beziehungen zueinander, über Reformbewegungen mit zugehörigen Abteien und der Ausbildung von Kapiteln, Visitationssystemen und Kongregationen, werden diese Kontroll- und Unterstützungsorgane nach und nach ausgebaut. Einher damit geht die Ausformung klösterlichen Rechts.

Hält die ermittelte Lebensdauer der Benediktinerabteien von zwischen 460 und 600 Jahren einem Vergleich mit anderen Organisationsformen stand? Eine umfassende Analyse sprengt den Rahmen dieses Beitrags. Verschiedene Publikationen können jedoch einige Anhaltspunkte vermitteln. Viele wirtschaftliche Organisationsformen haben sich erst in neuerer Zeit ausgebildet.[18] Für ökonomische Unternehmensverfassungen sind damit Löschungs- und Überlebensraten bessere Indikatoren als die durchschnittliche Lebenserwartung. Zahlen aus der Schweiz von 1978 – 1997 zeigen eine durchschnittliche Löschungsrate von Aktiengesellschaften von 2.9% pro Jahr.[19] Von den Aktiengesellschaften überlebten im Jahr 2000 84 % der Gesellschaften das erste Jahr, was hinter der selten vertretenen Kommanditgesellschaft (91%) den zweithöchsten Wert darstellt.[20] Dass auch nach acht Jahren noch eine beträchtliche Konkursgefahr besteht, zeigen Brüderl und Schüssler.[21] Ein Blick in die Vereinigten Staaten zeigt ein vergleichbares Bild. Die Lebenserwartung der erfolgreichsten Firmen liegt zwischen 40 und 50 Jahren,[22] weniger als ein Drittel der Familienunternehmen überlebt

15) Zum Beispiel auch Hunkeler L., Benedictus (Die grossen Ordensregeln, 7. Aufl., hrsg. v. H. U. v. Balthasar, Einsiedeln 1994, 178).

16) Vgl. die quantitative Analyse oder zum Beispiel Germania Benedictina V (wie. 6) 51 – 52.

17) Regula Benedicti. Die Regel des heiligen Benedikt, Beuron 2006; Vgl. zum Beispiel Eckert J.C., Dienen statt Herrschen. Unternehmenskultur und Ordensspiritualität: Begegnungen – Herausforderungen – Anregungen. Stuttgart 2000, 185.

18) Im 17. Jh. entstanden die ersten Aktiengesellschaften als staatliche Handelsgesellschaften der wichtigen europäischen Nationen. Dabei bringen es einige Betriebe von Holland, England, Schweden, Dänemark und Frankreich auf eine Lebensdauer von etwa 170 Jahren.

19) Schweizer Handelsregisterpublikationen 1978 – 1997.

20) Schweizerisches Bundesamt für Statistik, Unternehmensdemografie, Überlebensraten neuer Unternehmen nach 1 Jahr, nach Rechtsformen, 2000.

21) Brüderl J. / Schüssler R., Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence. (Administrative Science Quarterly 35(3)1990, 530 – 547).

22) De Geus A., The living company, Boston 1997.

die zweite Generation.[23] Allerdings existieren seltene Ausnahmen; nur ganz wenige Familienunternehmen erreichen das hohe Alter der Klöster.[24] Für nichtökonomische Institutionen wird die Datenerhebung noch komplexer. Im kirchlichen Sektor bringen es Stifte, welche aus den untersuchten Abteien hervorgingen, auf eine beträchtliche durchschnittliche Lebenszeit von 340 Jahren (vgl. Anhang 3), ebenso dürften wenige Ordensgemeinschaften eine ähnlich hohe Existenzdauer wie die Benediktiner erreichen. Andere Organisationen wie Universitäten, Staaten, Königshäuser zeigen sich resistent, sind aber in ihrer Konstitution verschieden ausgestaltet. Vergleichbare Institutionen (ähnlich in Grösse, Autonomie, wirtschaftlicher Ausrichtung) mit einer solchen Lebenserwartung sind rar.

Folgerungen

Das Fazit fällt damit eindeutig aus. Den Benediktinerabteien gelingt es trotz ungezählten Krisen und Brüchen, sich mit ihrer Organisation den wandelnden Zeiten anzupassen, ohne dabei die gewachsene Tradition aufzugeben. Die Analyse der Auflösungsgründe lässt vermuten, dass höchstens ein Viertel der untersuchten Abteien (26%) infolge Agency Problemen nicht überlebensfähig war. Die grosse Mehrheit der benediktinischen Häuser existiert noch heute oder fiel externen historischen Ereignissen zum Opfer. Die Institution der benediktinischen Klöster kann deshalb als ausserordentlich stabil bezeichnet werden, wofür wesentlich deren Governance verantwortlich ist. Der folgende Abschnitt beleuchtet diese Strukturen und Mechanismen.

Wie lösen die Benediktinerabteien ihre Agency Probleme?

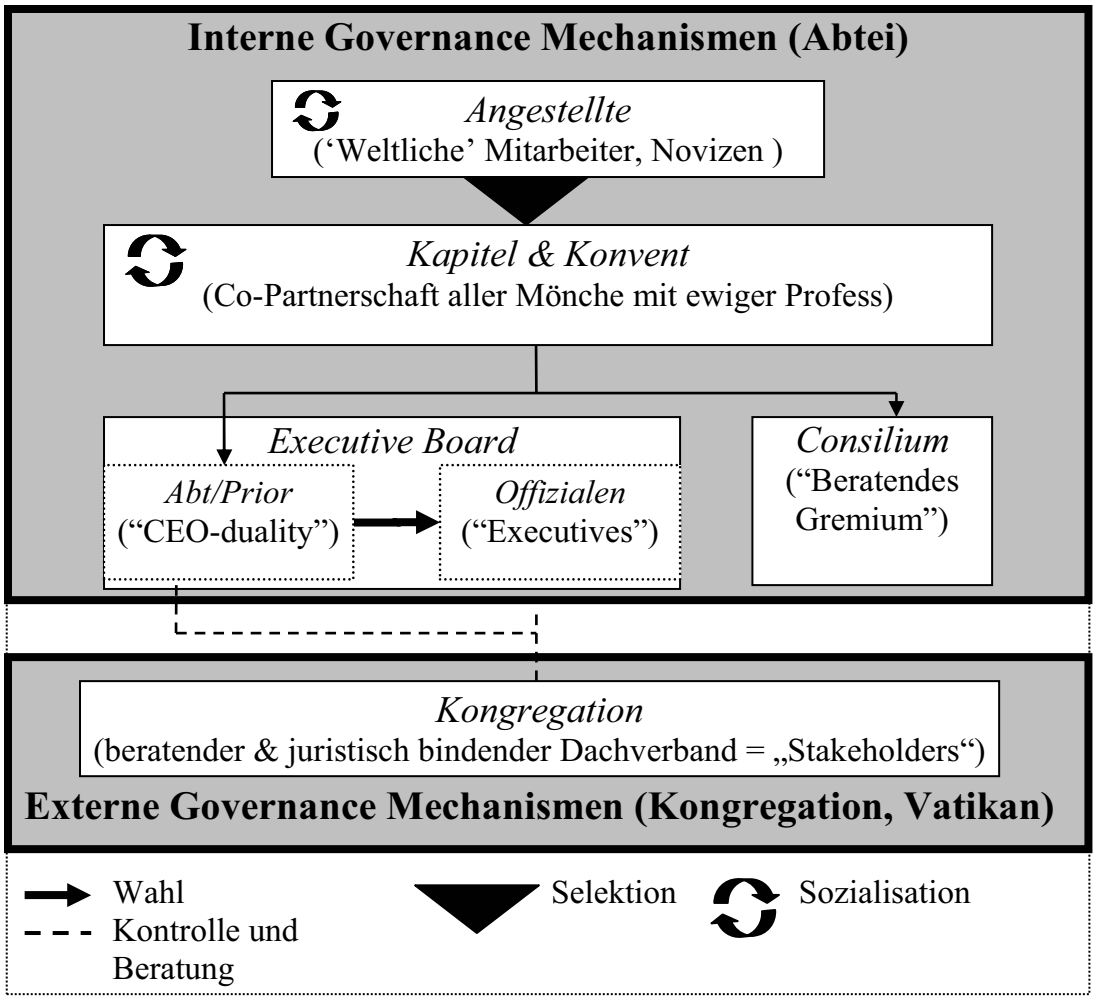
Warum überleben benediktinische Klöster im hohen Ausmass und fallen kaum Missmanagement, Übernahmen oder radikalen Veränderungen der Unternehmensverfassung zum Opfer? Wir argumentieren, dass dafür weitgehend die benediktinische Governance verantwortlich ist, weshalb sie im Detail vorgestellt wird.[25] Erstens wird dargelegt, wie sich die Abteien auf eine strenge interne Kontrolle abstützen. Dies geschieht über den Aufbau von gemeinsamen Wertsystemen, strenger Selektion, Sozialisation und Partizipation. Zweitens wird anschaulich gemacht, wie die Benediktiner ihre internen mit externen Arrangements ergänzen, insbesondere mit periodischen Evaluationen oder der Gerichtsbarkeit der Kongregation. Abbildung 3 zeigt einen vereinfachten graphischen Überblick über die Governance einer Benediktinerabtei.

Abbildung 3: Vereinfachte Darstellung der Governance von Benediktinerklöstern

23) Brown D., Race for the corporate throne (Management Review 78(11)1989, 22 – 27).

24) O'Hara W.T., Centuries of success: Lessons from the world's most enduring family businesses, Avon 2003; Ito K. / Rose E.L., A Study of Millennium Organizations in Japan, Working Paper, University of Hawaii 2007.

25) Für die Analyse wurden folgende Quellen verwendet: Experteninterviews mit Pater Guido Muff (Prior der Abtei Engelberg) vom 20.07.2007 und 20.11.2007; Reto Krismer (Geschäftsführer der Abtei Einsiedeln) vom 19.10.2007; Pater Gregor Jäggi (Historiker der Abtei Einsiedeln) vom 05.09.2007; Wolfgang Gehra (Geschäftsführer der Abtei Plankstetten) vom 29.10.2007; Abtpräses Benno Malfèr (wie Anm. 13); sowie Regel, Gesetze und Verfassungen von Abteien und Kongregationen. Vgl. Regula Benedicti (wie. Anm. 17); Consuetudines Kloster Engelberg, Engelberg 1991; Eigenrecht der Benediktinerkongregation St. Ottilien, St. Ottilien 2004; Schweizer Benediktinerkongregation, Satzungen und spirituelle Richtlinien der Schweizer Benediktinerkongregation, Engelberg 1986.



Interne Governance Mechanismen

Die von innen erfolgende Kontrolle kann in Benediktinerabteien in zwei Kategorien unterteilt werden. Erstens bauen die monastischen Institutionen auf gemeinsame Wertsysteme, sorgfältige Selektion und rigorose Sozialisationsprozesse, zweitens garantieren die Klöster ihren Mitgliedern verschiedene Mitspracherechte. Zusammen entsteht ein wirksames Instrumentarium, welches Fehlverhalten zu reduzieren vermag.

Einbettung in gemeinsame Wertsysteme, Selektion und Sozialisation
Aktiengesellschaften setzen auf Controlling und andere Überwachungssysteme, um die Abläufe zu erfassen und das Management zu kontrollieren. Mönche hingegen setzen auf gemeinsame Werte, um Probleme zu diskutieren und Lösungen zu finden.[26] Zum Beispiel entsteht in der gemeinsamen Spiritualität ein Gesellschaftsvertrag, welcher Missbrauch und Masslosigkeit eingeschränkt. Die relativ geringe Regelungsdichte macht geeignete Motive und Haltungen unverzichtbar.[27] Empirische Befunde zeigen, wie Entscheidungsrahmen sozial angemessenes Verhalten signalisieren.[28] Benediktinische Werte wie Traditionsbewusstsein, Gerechtigkeit, Arbeit als Berufung, Achtung und Vergebungsfähigkeit zwischen den Mönchen wirken in diese Richtung. Wichtiges Element dabei ist

26) Vgl. McGrath P., Knowledge Management in Monastic Communities of the Medieval Irish Celtic Church (Journal of Management History 13(2)2007, 211 – 223).
27) Vgl. Reiber K. E., Organisation im Spiegel der Regula Benedicti – Eine hermeneutische Interpretation der benediktinischen Regel im Kontext der lernenden Organisation. Dissertation Eberhard-Karls-Universität Tübingen 2003, 173.
28) Vgl. Osterloh M. / Weibel A., Investition Vertrauen, Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen, Wiesbaden 2006, 198.

die ‚Einbettung' der Agenten in ein Gefüge von persönlichen Beziehungen und dynamischen Netzwerken, um Missbräuchen entgegenzutreten.[29]
Das Wertsystem der Benediktiner ist viel umfassender als etwa die 'Codes of Best Practice' in Unternehmen und beruht auf drei Eckpfeilern: Der Bibel, der Regel des heiligen Benedikt und der Tradition eines bestimmten Hauses. Neben der heiligen Schrift übt die Regel den grössten Einfluss auf das Tagesgeschehen einer Abtei aus. Benedikts ‚Geist' spiegelt sich in persönlichen und ökonomischen Fragestellungen. Der Bezug auf die Regula Benedicti hilft, bürokratische Entscheidungen und Handlungen zu verhindern. „Wir denken nicht über die Satzungen" sagt Pater Guido Muff, Prior des Klosters Engelberg. Bei Diskussionen, Überlegungen zum guten Umgang miteinander, dem Verhalten in ökonomischen Fragen etc. schwinge die Bezugsquelle der Regel mit. Erst wenn Probleme trotz Verweis auf die gemeinsamen Normen nicht mehr gelöst werden können, kommt das monastische oder kirchliche Recht zum Tragen.[30]
Um sicherzustellen, dass die Wertsysteme ihre Wirkung entfalten können, legen die Benediktiner grosses Gewicht auf eine sorgfältige Selektion und eine rigorose Sozialisation. Kandidaten für eine monastische Karriere durchlaufen einen strengen *Auswahlprozess*, in welchem ihre Eignung getestet wird. Das Verfahren ist in allen Benediktinerabteien ähnlich. Der Prozess verläuft mehrstufig.[31] Jeder Kandidat, unabhängig von seiner Vorgeschichte, ist willkommen, für einige Monate im Benediktinerkloster zu leben. Während dieser Zeit lernt der Novize das Leben der Benediktiner kennen und hat die Möglichkeit, seine Motive für eine vollwertige Mitgliedschaft gründlich zu erwägen. Der Selektionsprozess verläuft damit nicht einseitig; die Entscheidung über den Klostereintritt hat auch der Kandidat zu treffen, der sich in neuem Umfeld zu bewähren hat. Für jeden Übertritt in die nächste Stufe hat der Konvent seinen Segen zu geben. Glauben die Patres und Brüder an die Berufung eines Bewerbers, folgt die einjährige Probezeit, in welcher der Neuling das Wertsystem, die Heiligen Schriften und das Kirchenrecht vertieft betrachtet, während die Mönche seine Eignung weiter überprüfen. In der dreijährigen zeitlichen Profess beginnt der Novize mit einer Berufslehre oder einem Studium. Eine profunde Ausbildung bildet die Grundlage des Klosterlebens, womit auch die Handlungsfähigkeit der Organisation sichergestellt wird.[32] Erst dann erfolgt in der ewigen Profess die Vollmitgliedschaft. Mit diesem finalen Eid tritt der Novize der Gemeinschaft endgültig bei. Er verspricht ein Leben in benediktinischem Sinn zu führen und erhält dabei umfassende Mitspracherechte.
Um ein gutes Zusammenleben im Kloster zu fördern, legt der Orden grossen Wert auf eine sorgfältige, lebenslange *Sozialisation* und die Ausbildung einer ‚Organisationsidentität'. „Die Lern- und Entwicklungsorientierung des sozialen Kontextes wirkt dabei anregend, (unter-) stützend, bestätigend, kritisch-reflexiv."[33] Im Folgenden wird eine Auswahl dieser Sozialisationsinstrumente beschrieben, welche deren Bedeutung im klösterlichen System unterstreicht. Um Bewerber zu integrieren, fördern die Benediktiner die Gleichbehandlung aller Mitglieder. Von Anfang an ist der Novize Teil der Gemeinschaft und bewegt sich in denselben Strukturen. Beispielsweise gestaltet sich der Tagesablauf mit Gebet, Arbeit oder den gemeinsamen Essen für alle Mönche einheitlich. Diese gleichwertige Behandlung in Lebens- und Arbeitsgemeinschaft erleichtert das Erlernen von gemeinsamen Normen.[34]
Neben den gemeinsamen Gebeten und liturgischen Feiern sind die täglichen Tischlesungen wichtig. Unterschiedliche Themen aus Geschichte, Theologie, Politik etc. werden während den Mahlzeiten, welche die Mönche schweigend zu sich nehmen, vorgetragen. Die Benediktiner fördern extensive Lernprogramme, in welchem Kodex und Tradition verinnerlicht werden, um eine gemeinsame Identität auszubilden und die Mitglieder weiter zu entwickeln. Traditionsbewusstsein beispielsweise wird über den Austausch mit älteren Mönchen, die Auseinandersetzung mit der Architektur oder der Vertiefung der eigenen Wurzeln und Geschichte aufgebaut. Auch solch historische Verankerung und das daraus entstehende Bewusstsein zu etwas Grösserem zu gehören, kann das Prinzipal-Agenten-

29) Vgl. Granovetter M., Economic-Action and Social-Structure - the Problem of Embeddedness (American Journal of Sociology 91(3)1985, 481 – 510).
30) Interview Muff (wie Anm. 25)..
31) Vgl. zum Beispiel http://www.stiftadmont.at/deutsch/stift/geschichte/eintritt.php. 24.10.2007.
32) Vgl. Reiber (wie. Anm. 27) 183 – 193.
33) Ebd. 147.
34) Wenger E.C. / Snyder W.M., Communities of practice: The organizational frontier (Harvard Business Review 78(1)2000, 139 – 145).

Problem vermindern. Aus ökonomischer Perspektive interessiert besonders auch das Arbeitsverhalten der Mönche. Im grundsätzlichen Ziel der „Gottsuche“[35] spielt die Arbeit bei den Benediktinern eine entscheidende Rolle. Sie wird nicht nur als eine professionelle Aktivität gesehen, sondern hat Berufungscharakter und ist Teil der persönlichen Entwicklung. Diese Arbeitsethik hat ihre Wurzeln bereits bei Benedikt von Nursia, welcher Arbeit als Weg zu innerem Frieden verstanden hat.[36]
Die Prüfung auf Herz und Nieren klärt ab, ob die menschliche, religiöse, gesundheitliche und rechtliche Eignung vorhanden ist.[37] Sie bewirkt, dass die Kandidaten soweit dem benediktinischen Wertsystem zugetan sind, dass bei Differenzen eine Rückbesinnung auf den normativen Fundus einer Abtei möglich wird. Die Sozialisation ermöglicht und vertieft die internalisierte Verankerung von Normen und Werten der benediktinischen Gemeinschaft.[38]

Partizipation und Kontrolle (Monitoring)
Weil die Mönche in entscheidenden Fragen der Klosterführung mitbestimmen dürfen, findet eine Angleichung der Interessen zwischen Abt, Geschäftsleitung (Offizialen) und Konvent statt. Der Abt trägt die Hauptverantwortung in spirituellen wie in ökonomischen Belangen, repräsentiert das Kloster in externen Angelegenheiten, bestimmt die Geschäftsleitung und ist zuständig für das Wohlergehen jedes einzelnen Mönches. Anders als in den meisten Unternehmen besitzen aber die Mönche substantielle Teilhaberrechte und vermögen damit die Führungskräfte zu kontrollieren und zu disziplinieren.
Der Abt ist auch der Vorsteher des Konvents und des Kapitels, die durch diejenigen Patres und Brüder gebildet werden, welche die ewige Profess abgelegt haben. Dabei benennt das Kapitel die Versammlung, der Konvent die religiöse Gemeinschaft, dieser Entscheidungsträger.[39] „Alle Mönche, die im Kloster feierliche Profess abgelegt haben […] sind einander grundsätzlich gleichgestellt in Rechten und Pflichten.“[40] Etwas vereinfacht gehören vier hauptsächliche Mitbestimmungsrechte dazu: Erstens obliegt diesem ‚Parlament’ die Beschlussfassung in wichtigen Geschäften und die beratende Tätigkeit in etwas weniger wichtigen Fragen.[41] Zweitens wird der Abt demokratisch gewählt. Gegenwärtig wird in vielen Abteien die Amtszeit nicht mehr lebenslänglich ausgelegt, sondern auf 12 Jahre beschränkt. Drittens werden Vertreter in das Beratungsgremium (Consilium) gewählt und die Zustimmung für den vom Abt vorgeschlagenen Prior (was in einer Firma dem stellvertretenden CEO entspricht) eingeholt. Damit wird eine harmonische Zusammenarbeit zwischen Abt und Prior gefördert. Zusätzlich bewirkt die interne Rekrutierung von Abt und Consilium, dass die Mönche die Führungspersönlichkeiten aus langjähriger Erfahrung kennen und ihre Eignung beurteilen können.[42] Viertens haben die Konventmitglieder die Möglichkeit, im Kapitel Anträge zu stellen und ihre Meinung zu äussern. Dem Dialog zwischen den Mönchen, aber auch mit der Abteiführung, wird grosses Gewicht beigemessen.[43]
Diese Teilhaberrechte werden durch interne Kontrollstrukturen- und Abläufe ergänzt. Ähnlich wie viele Aktiengesellschaften besitzen die Abteien eine zweigeteilte Boardstruktur mit Management Board (Abt und Offizialen) und einem separaten Advisory Board (Consilium, rekrutiert aus

35) Zum Beispiel Zürcher J.C., Benediktinerorden (Männerorden in der Schweiz, 2. Aufl., hrsg. v. W. Ludin, Zürich 1992, 30).
36) Vgl. Kieser (wie Anm. 2).
37) Vgl. Schweizer Benediktinerkongregation (wie. Anm. 25) 27.
38) Vgl. Frey B.S. / Osterloh M., Evaluations: Hidden Costs, Questionable Benefits, and Superior Alternatives, Working Paper, Universität Zürich 2007, 17 – 18; Fong E. A. / Tosi H. L., Effort, Performance, and Conscientiousness: An Agency Theory Perspective (Journal of Management, 33(2)2007, 161 – 179). Fong und Tosi weisen nach, dass Kontrolle bei ‚gewissenhaften’ Angestellten überflüssig wird. Auch sie betonen daher die Wichtigkeit des Einstellungsprozesses.
39) Interview Krismer (wie Anm. 25).
40) Schweizer Benediktinerkongregation (wie. Anm. 25) 8.
41) Beispiele für wichtige Rechtsgeschäfte der Schweizer Kongregation sind die Bildung von abhängigen Häusern, die Zulassung von Novizen oder die Übernahme eines neuen Arbeitsfeldes, das den ständigen Wohnsitz eines Mönches ausserhalb des Klosters erfordert: Schweizer Benediktinerkongregation (wie Anm. 25) 14, Anhang 1, 79 – 80.
42) Vgl. Benz M. / Frey B.S., Corporate governance: What can we learn from public governance? (Academy of Management Review 32(1)2007, 92 – 104); Hirschman A.O., Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, Cambridge 1970.
43) Vgl. auch Eckert (wie Anm. 17) 212; Schweizer Benediktinerkongregation (wie Anm. 25), 19, 67 – 68.

Mitgliedern der Geschäftsleitung und den übrigen Patres und Brüdern). Dieses Beratungsgremium besitzt nur in einzelnen, spezifischen Fällen Entscheidungsmacht. Hauptaufgabe ist die Beratung von Abt und Offizialen. Umstrittene Geschäfte werden diskutiert, ohne dass der Abt die endgültige Verantwortung delegieren kann. Das Consilium besteht vornehmlich aus Insidern: gewählten Vertretern des Konvents und nominierten Vertretern aus der ‚Geschäftsleitung'. Externe Fachkräfte können bei Bedarf hinzugezogen werden. Daneben steht es dem Abt frei, für seine Beratung neue Gremien zu schaffen. Institutionalisierte Abläufe und Richtlinien tragen weiter zu einer korrekten Betriebsführung bei.[44] Der Cellerar hat dem Abt regelmässig Bericht zu erstatten, dieser wiederum ist dem Consilium Rechenschaft schuldig. Einmal im Jahr, im so genannten Jahresrechnungskapitel, sollen alle Mönche einen umfassenden Überblick über die wirtschaftliche Situation der Gemeinschaft erhalten.

Externe Governance Mechanismen

Die Geschichte zeigt, dass interne Instrumente alleine nicht genügen. Einem Abt bleiben erhebliche Spielräume, seine Autorität auszunutzen. Er ist einerseits der Insider mit Informationsvorsprung, andererseits interessieren sich viele Mönche mehr für spirituelle als für ökonomische Zusammenhänge[45] oder folgen dem Abt in ‚benediktinischem' Gehorsam.[46] Schliesslich findet die Teilung der Handlungsrechte nur innerhalb der Mönchsgemeinschaft statt. Damit kann der Konvent als ganzes seine Macht ausspielen, auf Kosten von Angestellten, Gönnern, der Kongregation und anderen Beteiligten, welche um ein authentisches Klosterleben besorgt sind. Eine externe Kontrolle ist daher unerlässlich. Sie ist hierarchisch organisiert und besteht aus der Gerichtsbarkeit von Kongregation und Vatikan, sowie den Visitationen, einem periodischen externen Monitoring.

Gerichtsbarkeit, Visitationen und Einbindung

Jede Abtei ist in die hierarchische Struktur von Kongregation, Konföderation und katholischer Kirche eingebettet. Dabei gilt das Subsidiaritätsprinzip. Die Kongregation ist der Dachverband der Benediktinerabteien, meist innerhalb einer geographischen Region. Äbte und Delegierte der angeschlossenen Häuser repräsentieren die Kongregation. Sie formen das Kongregationskapitel und wählen einen Abtpräses oder Erzabt an deren Spitze. Dabei stammen die Mitglieder immer aus den zugehörigen Abteien, was internes Know-how garantiert. Die Satzungen der Kongregationen sind für die angeschlossenen Häuser bindend. Deren Gerichtsbarkeit ist die erste Instanz ausserhalb einer Abtei, wenn Unstimmigkeiten nicht intern geklärt werden können. Zudem überwacht die Kongregation die Wahl der Äbte und organisiert die Visitationen. Kongregationsrecht wird von den Abteien in eigenen Statuten, den so genannten Consuetudines,[47] ergänzt und ausgestaltet. Alle Kongregationen sind wiederum Teil der benediktinischen Konföderation, welche keine direkte Entscheidungsgewalt besitzt, sondern lediglich austauschenden Charakter hat. Sie soll den Dialog zwischen den Kongregationen und mit dem Vatikan fördern. Viele Benediktinerabteien sind exemt, d. h. stehen direkt unter der Obhut des ‚Heiligen Stuhles'.[48] Die oberste Befehlsgewalt liegt beim Papst. Direkte Auswirkungen und Einflussnahmen des Vatikans sind heute kaum mehr festzustellen.[49] Zur Absicherung der grundlegenden Klosterexistenz müssten bestimmte ausserordentliche Geschäfte von ‚Rom' abgesegnet werden, zum Beispiel eine Auflösung. Die Klöster sind Teil und Träger der katholischen Kirche und damit auch dem offiziellen Kirchenrecht unterstellt. Selbstverständlich haben sie auch das staatliche Recht zu beachten.[50]

Die Einbettung in eine kirchliche Hierarchie ist nicht alleine der Gerichtsbarkeit wegen von Bedeutung. Gerade die Kongregationen haben im Laufe der Geschichte immer wieder unterstützend eingreifen können. Das politische Gewicht dieser Verbände vermochte viele Abteien vor Übergriffen

44) Ebd. 25 – 26.
45) Interview Gehra (wie Anm. 25).
46) Vgl. Regula Benedicti (wie Anm. 17) 47.
47) Zum Beispiel Consuetudines des Klosters Engelberg (wie Anm. 25).
48) Andere Abteien unterliegen der Aufsicht des Bistums.
49) Eine Ausnahme stellen die Territorialabteien dar, in welchen ein neuer Abt vom Papst zu bestätigen ist. Ein Beispiel ist das Kloster Einsiedeln. Interview Jäggi (wie Anm. 25).
50) Vgl. Schweizer Benediktinerkongregation (wie Anm. 25) 8 – 10, 17 – 19.

zu schützen. Nicht nur in Krisenzeiten stellten die Kongregationen wichtige Koordinations- und Unterstützungsfunktionen sicher.[51]
Da die rechtlichen Normen in der Regel allgemein gehalten sind, gerade auch im Bezug auf wirtschaftliche Belange, sind die Visitationen das wichtigste externe Instrument, ein Kloster zu disziplinieren. Alle vier bis fünf Jahre besucht eine Kongregationsdelegation eine Abtei, um deren Situation umfassend zu evaluieren. Dabei werden nicht nur ökonomische Lage und Betätigungsfelder, sondern ebenso Geist und Disziplin der Gemeinschaft oder die Beziehungen zwischen Mönchen und Abt begutachtet.[52] Neben der Buchprüfung gelangen auch Fragebogen und Interviews zum Einsatz, um Versagen und Problemen auf die Spur zu kommen. Entscheidend ist der unterstützende Charakter dieser Visitationen. Die Besuche sollen nicht als Kontrolle und Disziplinierung empfunden werden, sondern dazu anregen, spezifische Fragestellungen vertieft zu betrachten, Betriebsblindheit zu verhindern und nicht zuletzt auch Austausch und Hilfestellung zwischen den Abteien zu fördern.[53] Damit wird bewirkt, dass den Visitationen wohlwollend und ohne abwehrenden Haltung begegnet wird. Die Mönche haben es nicht nötig die Ergebnisse zu manipulieren, um die Kontrolle zu bestehen. Sie erachten vielmehr die Besuche als Chance, innezuhalten und zu lernen. Zusätzlich wird verhindert, dass die intrinsische Motivation der Mönche verdrängt wird.[54]

Einschränkungen und Grenzen der klösterlichen Governance

Wir behaupten nicht, die hohe Überlebensfähigkeit benediktinischer Abteien sei ausschliesslich auf die Ausprägung der Governance zurückzuführen. Weitere Gründe sind dafür mitverantwortlich. Eine Abtei ist eine Lebensgemeinschaft. Diese lebenslange Verpflichtung beschränkt die Investitionsmöglichkeiten des Einzelnen. Mönche investieren vornehmlich in das Gedeihen der eigenen Organisation. Der Einsatz, um auch ein geschwächtes Kloster am Leben zu erhalten, wird daher beträchtlich höher sein als in anderen Organisationsformen. In manchen Fällen war eine ausgeprägte Solidarität zwischen den Abteien und vor allem der ortsansässigen Bevölkerung für den Erhalt einer Abtei ausschlaggebend, was sich vor allem in der Unterstützung mit Spenden zeigte. Indirekt ist hier aber eine gute Governance von Bedeutung, werden doch korrekt geführte Klöster eher Hilfe erfahren. In diesem Zusammenhang kann schliesslich die Kapitalstruktur als stabilisierendes Element angeführt werden. Die Kapitalstruktur einer Benediktinerabtei ist am ehesten mit einer Stiftung zu vergleichen. Hierbei wird eine Einrichtung mit einem Stiftungsvermögen ausgestattet, welches zur Verwirklichung eines vom Stifter bestimmten Zwecks verwendet werden muss.[55] Diese Verwandtschaft hat historische Wurzeln, ist doch die Gründung vieler Klöster auf Stiftungen zurückzuführen.[56] Diese Stiftungen haben sich im Laufe der Zeit zu einer eigenen Ausprägung weiterentwickelt und von der Abhängigkeit des Stifters emanzipiert.
Jede Organisationsstruktur hat auch Nachteile und Gefahren. Im Folgenden sollen drei Grenzen des monastischen Governance Systems beschrieben werden: Die Tendenz Gruppendenken zu fördern, die Gefahr einer diktatorischen Führung und die lebenslange Bindung. Klöster bauen auf starke und einheitliche Wertsysteme. Individuen verstärken zwar damit die Identifikation zu ihrer Gruppe, diese wird gleichzeitig aber auch kohäsiver.[57] Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass solch geschlossene Gemeinschaften Gruppendenken fördern. Gemäss der Theorie sozialer Vergleichsprozesse kann die stark internalisierte Moral einer Gemeinschaft zu einer Abwertung und

---

51) Zum Beispiel über Administratoren: Vgl. Germania Benedictina II (wie Anm. 6) 316.
52) Schweizer Benediktinerkongregation (wie Anm. 25) 50.
53) Infolge schwindender Mitgliederzahlen und damit vermehrter externer Rekrutierung steigt der Kapitalbedarf und fordert von vielen Abteien eine ökonomische Neuausrichtung. Visitationen helfen dabei, Erfahrungen auszutauschen und Neuerungen umzusetzen. Malfèr (wie Anm. 13).
54) Für einen Überblick zur Thematik der intrinsischen Motivation vgl. Deci E.L. / Koestner R. / Ryan R.M., A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation (Psychological Bulletin 125, 1999, 627 – 668). Frey B.S. Not Just for the Money. A Theory of Personal Motivation, Cheltenham u.a. 1997, Frey B.S. / Jegen R., Motivation crowding theory: A survey of empirical evidence (Journal of Economic Surveys 15(5)2001, 589 – 611).
55) Duden, Wirtschaft von A bis Z, 2. Aufl., Mannheim u. a. 2004, 302
56) Zum Beispiel für die Klostergründungen in Bayern: Germania Benedictina V (vgl. Anm. 6).
57) Tajfel H., Human groups and social categories: studies in social psychology, Cambridge, NY 1981.

Geringschätzung von aussenstehenden Meinungen und einer verklärten Innensicht oder Dogmatismus führen.[58] Kohäsive Gruppen sind anfälliger, von ihrer Führung ausgenützt zu werden.[59] Blindes Vertrauen kann im Machtmissbrauch von dominanten Personen enden[60] und damit Agency Probleme sogar fördern.[61] Drittens birgt auch die lebenslange Bindung an eine Abtei beträchtliche Gefahren. Zwar werden die Mönche mit Mitspracherechten ausgestattet und die Loyalität und Identifikation mit der Gesellschaft ist hoch. Aber solche Institutionen tendieren bewusst oder unbewusst dazu, Austrittsbarrieren aufzubauen. Diese können zu negativen Auswirkungen, insbesondere Motivationsproblemen, führen.[62]

Warum ist die Governance der Abteien auch für andere Organisationen beachtenswert?

Nachrichten von Korruption, Exzessen in der Managerentlohnung und Unternehmensskandalen beherrschen die Schlagzeilen.[63] In Deutschland ist fast die Hälfte aller Unternehmungen betroffen: Alleine die aufgedeckten Schäden durch Unterschlagung, Korruption und Ähnlichem belaufen sich im Jahr 2006 auf mehr als sechs Milliarden Euro, wobei die Tendenz steigend ist.[64] Bisherige Bemühungen, solchen Missbrauch zu verhindert, stützen sich vornehmlich auf verschärfte Kontrollmassnahmen, dem verbesserten Einsatz juristischer Instrumente und höheren Strafen, wobei sogar Haftstrafen für die fehlbaren Manager erwogen werden. Sie beruhen auf der orthodoxen Prinzipal-Agenten Theorie,[65] dem zurzeit dominanten Ansatz in der Wirtschaftswissenschaft. Im Zentrum steht der klassische homo oeconomicus,[66] welcher mit rationalem Eigennutz seine Interessen verfolgt und allein über Belohnungen und Bestrafungen, also über externe Anreize, motiviert wird.
Dieser Ansatz hat trotz erheblicher Anstrengungen zu keinen nachhaltigen Verbesserungen geführt; Agency Probleme sind in der Wirtschaft nach wie vor virulent. Auswege aus der Sackgasse könnten der vermehrte Einbezug von internen Mechanismen, wie Mitbestimmung und intrinsischer Motive, wie Loyalität und Vertrauen, sein. Aus der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur stammen verschiedene Vorschläge und Theorien, welche in diese Richtung weisen.[67] Allerdings existieren nur wenige empirische Belege, welche die Funktionstüchtigkeit solcher Instrumente belegen. In ihren über Jahrhunderte gewachsenen Systemen zeigen die Abteien eindrücklich die Praktikabilität vieler dieser Ansätze. Die monastischen Institutionen können der Governance Theorie helfen, neue Wege zu

58) Janis I.L., Victims of Groupthink. A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascos, Boston 1972; Janis I.L., Groupthink, Boston 1982. Frey B.S., Dealing with Terrorism - Stick or Carrot? Cheltenham 2004. Frey B.S. / Luechinger S., How to Fight Terrorism: Alternatives to Deterrence. Zürich, IEW Working Paper 137, 2002.

59) Festinger L., A Theory of Social Comparison Processes (Human Relations 7, 1954, 117 – 140).

60) Der heilige Benedikt war sich dieser Gefahren durchaus bewusst und weist in seiner Regel auf diese hin: Vgl. Regula Benedikti (wie Anm. 17) Kapitel 2 oder 64.

61) Conger J.A. / Kanungo R.N., Toward a Behavioral-Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings (Academy of Management Review 12(4)1987, 637 – 647).

62) Hirschman (wie Anm. 42).

63) Bratton W., Enron and the Dark Side of Shareholder Value. (Tulane Law Review 76, 2002, 1275 – 1362).

64) PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.), Wirtschaftskriminalität 2007, Sicherheitslage der deutschen Wirtschaft, 2007, 3 – 4. Die Studie von PriceWaterhouseCoopers gibt für Deutschland einen umfassenden Überblick zum aktuellen Stand der Corporate Governance Problematik.

65) Fama E. / Jensen M.C., Agency Problems and Residual Claims (Journal of Law and Economics 26, 1983, 327 – 349); Jensen M.C. / Meckling W.H., Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure (Journal of Financial Economics 1976, 3, 305 – 360); Jensen M.C. / Murphy K.J., CEO Incentives: It's Not How Much You Pay, but How (Harvard Business Review 68, 1990, 138 – 153); Jensen, M.C. / Murphy K.J., Performance, Pay and Top-Management Incentives (Journal of Political Economy 98, 1990, 225 – 264).

66) Frey B.S., Economics as a science of human behaviour: towards a new social science paradigm, Extended 2nd ed., Boston / Dordrecht 1999; Frey B.S., Ökonomie ist Sozialwissenschaft. Die Anwendung der Ökonomie auf neue Gebiete, München 1990.

67) Sie werden teilweise schon in der Analyse der benediktinischen Governance angedeutet.

beschreiten und bisherige Modelle zu ergänzen. Im Folgenden werden in kurzer Form Querverbindungen und Anknüpfungspunkte zu ökonomischen Theorien hergestellt.

Monastische Selektions- und Sozialisationsprozesse spiegeln sich in den 'Embeddedness Ansätzen'.[68] Die Einbettung von Individuen in soziale Netzwerke und Beziehungen ermöglicht Informationen aus erster Hand. Man kennt sich untereinander und kann beurteilen, wer sich für eine Aufgabe eignet. Die Einbettung baut auch das Vertrauen zwischen den Parteien auf und beugt damit unredlichem Verhalten vor. Gemäss der ökonomischen Vertragstheorie kann in einem komplexen Umfeld kein vollständiger Vertrag ausgehandelt werden.[69] Ehrlichkeit und intrinsische Befriedigung aus dem Arbeitsengagement führen dann zu besseren Resultaten als die Überwachung des Vertrags oder monetäre Anreize.[70] Experimente bestätigen, dass der Einsatz der Angestellten höher ist, wenn die Verträge als Austausch von ‚Gefälligkeiten' und nicht als Disziplinierungsmassnahme gesehen werden.[71] Entsprechend dem neueren Ansatz der „Psychologischen Ökonomik" führen die Sozialisationsprinzipien, wie sie die Benediktiner betreiben, zu einer erhöhten intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden und fördern damit das Wohlergehen der ganzen Gemeinschaft.[72] Intrinsische Motivation wird durch ein gutes Arbeitsumfeld ermöglicht,[73] indem Autonomie, Kompetenzen und Einbindung gefördert werden.[74] Dies geschieht in Abteien vor allem über die Betonung der Gemeinschaft, welche von vielen Mönchen als Familie betrachtet wird. Die gemeinsamen Problemlösungsprozesse, welche auf gegenseitigem Konsens und Fairness beruhen und die Mitspracherechte, welche den Mönchen ermöglicht, Verantwortung zu übernehmen, verstärken ebenfalls die intrinsische Motivation. Im Einklang zu Thesen der Verhaltensökonomik steht die Betonung von Werten anstelle von Kontrolle. Individuen reagieren vielfach aufgrund ihrer Einschätzung der Motive ihres Geschäftspartners. Aus dieser Perspektive signalisieren gemeinsame Wertsysteme freundliche Intentionen. Legt jemand Wert auf Fairness, fühlen sich die Menschen verpflichtet, ebenso mit fairem Verhalten zu reagieren. Werte wie Gerechtigkeit, gegenseitige Achtung und Vergebung haben in der benediktinischen Tradition herausragende Bedeutung und können ansteckend wirken.[75] Klöster zeigen, wie wichtig Wertsysteme sind. Kontrollinstitutionen signalisieren hingegen neutrale oder unfreundliche Intentionen, weil mit der Kontrolle zugleich ein Misstrauensvotum ausgesprochen oder auf eigennützige Interessen der Teilnehmer geschlossen wird.[76] Die empirische Literatur stützt diese Befunde.[77] Mitspracherechte werden auch von der Politischen

68) Baker W.E., The Social Structure of a National Securities Market (American Journal of Sociology 89(4)1990, 775 – 811); Granovetter (wie Anm. 29); Lubatkin M. / Lane P.J. / Collin S. / Very P., An embeddedness framing of governance and opportunism: towards a cross-nationally accommodating theory of agency (Journal of Organizational Behavior 28(1)2007, 43 – 58); Uzzi B., The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect (American Sociological Review 61(4)1996, 674 – 698).

69) Milgrom P. / Roberts J., Economics, Organization, and Management, Englewood Cliffs, NJ 1992.

70) Gintis H. / Khurana R., Corporate Honesty and Business Education: A Behavioral Model. Free Enterprise, Values in Action Conference Series 2006, 1 – 30; Jensen M.C., Putting Integrity into Finance Theory and Practice: A Positive Approach, Harvard 2006.

71) Akerlof G.A., Labor contracts as partial gift exchange (Quarterly Journal of Economics 97(4)1982, 543 – 569); Irlenbusch B./ Sliwka D., Incentives, decision frames and motivation crowding out - an experimental investigation, Working Paper, University of Bonn 2003.

72) Deci E.L., Intrinsic motivation, New York / London 1975; Frey B.S. / Osterloh M., Successful Management by Motivation. Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives, Berlin / Heidelberg / New York 2002.

73) Hackman J.R. / Lawler E.E., Employee Reactions to Job Characteristics (Journal of Applied Psychology 55(3)1971, 259 – 286). Hackman J.R. / Oldham G.R., The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects, Yale University, New Haven, Conn. 1974.

74) Deci E.L., The psychology of self-determination, Lexington, Mass. 1980. Deci E.L. / Ryan R.M., The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior (Psychological Inquiry 11, 2000, 227 – 268).

75) Osterloh (wie Anm. 29) 198.

76) McGregor D., The Human Side of Enterprise, New York 1960.

77) Falk A. / Fehr E. / Fischbacher U., On the nature of fair behavior (Economic Inquiry 41(1)2003, 20 – 26).

Ökonomie ins Feld geführt und in ein ökonomisches Umfeld übertragen.[78] Demokratische Prinzipien, wie in den Abteien seit Jahrhunderten verankert, begünstigen die gegenseitige Kontrolle und erzeugen Wettbewerb, zum Beispiel in der Abtwahl.[79] Über Mitspracherechte wird die Führung diszipliniert und betrügerisches Verhalten erschwert.[80] In neuerer Zeit wächst das Bewusstsein, dass Mitarbeiter, welche in unternehmensspezifisches Know-how investieren, nicht vollumfänglich vertraglich abgegolten werden. Bei einem Stellenwechsel können diese das spezifische Wissen aus dem alten Arbeitsverhältnis nicht mehr gebrauchen und müssen für eine Neuanstellung Lohneinbussen in Kauf nehmen. Mitspracherechte für Wissensarbeiter bieten einen möglichen Ausweg aus dem Dilemma.[81] Spezifischer als in ein Klosterleben lässt sich kaum investieren; entsprechend werden die Mönche mit umfangreichen Mitspracherechten abgegolten.

Es finden sich viele weitere Verwandtschaften zwischen Firmen und Benediktinerabteien. Folgende Beispiele sollen dies erläutern. Klöster vertrauen bei der Besetzung der Ämter weitgehend auf internes Personal. Auch in Unternehmungen hat sich interne Rekrutierung vielfach bewährt. Sie bewirken einen geringeren Anstieg der Managementlöhne und reduzieren Unternehmensskandale.[82] Abteien besitzen eine speziell ausgeprägte zweigleisige Boardstruktur (Abt mit Offizialen, Consilium), welche die Diskussion um die ‚CEO duality' bereichern kann.[83] Schliesslich finden sich auch zu den externen Kontrollmechanismen interessante Bezüge. Visitationen überprüfen nicht nur die Bücher, sondern auch die Organisationskultur. Anstatt drakonische Strafen und scharfe Kontrollen anzudrohen, wird bei Visitationen in einer Weise vorgegangen, die nicht als kontrollierend empfunden wird und damit weder intrinsische Motivation verdrängt noch die Selbstbestimmung einschränkt.[84]

Schlussfolgerungen

78) Hansmann H.B., When Does Worker Ownership Work? ESOPs, Law Firms, Codetermination, and Economic Democracy (Yale Law Journal 99(8)1990, 1749-1816).

79) Benz (wie Anm. 42); Schelker M. / Eichenberger R., Independent and competing institutions: An effective way to control government, Working paper, University of Fribourg 2004; Frey B.S., Democratic economic policy, Oxford 1983.

80) Baysinger B.D. / Hoskisson R.E., The Composition of Boards of Directors and Strategic Control - Effects on Corporate-Strategy (Academy of Management Review 15(1)1990, 72-87); Baysinger B.D. / Kosnik R.D. / Turk T.A., Effects of Board and Ownership Structure on Corporate Research-and-Development Strategy (Academy of Management Journal 34(1)1991, 205-214).

81) Osterloh (wie Anm. 28) 201 – 202; Picot A. / Dietl H. / Franck E., Organisation - Eine ökonomische Perspektive, 4. erw. Aufl., Stuttgart 2005, 267 – 270; Osterloh M. / Frey B.S., Shareholders Should Welcome Knowledge Workers as Directors (Journal of Management and Governance 10(3)2006, 325 – 345).

82) Boyd B.K., Board Control and CEO Compensation (Strategic Management Journal 15(5)1994, 335-344); Conyon M.J. / Peck S.I., Board Control, Remuneration Committees, and Top Management Compensation (Academy of Management Journal 41(2)1998, 146-157); Core J.E. / Holthausen R.W. / Larcker D.F., Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance (Journal of Financial Economics 51(3)1999, 371-406); David P. / Kochhar R. / Levitas E., The effect of institutional investors on the level and mix of CEO compensation (Academy of Management Journal 41(2)1998, 200-208). Lambert R.A. / Larcker D.F. / Weigelt K., The Structure of Organizational Incentives (Administrative Science Quarterly 38(3)1993, 438-461); Main J., The Battle over Benefits (Fortune 124(14)1991, 91-96); Rost K., Salomo S., Osterloh M., CEO Appointments and the Loss of Firm-Specific Knowledge – Putting Integrity Back into Hiring Decisions (Corporate Ownership and Control 5(3)2008, 86 – 98); Westphal J.D. / Zajac E.J., Substance and Symbolism in CEOs Long-Term Incentive Plans (Administrative Science Quarterly 39(3)1994, 367-390).

83) Beatty R.P. / Zajac E.J., Managerial Incentives, Monitoring, and Risk Bearing - a Study of Executive-Compensation, Ownership, and Board Structure in Initial Public Offerings (Administrative Science Quarterly 39(2)1994, 313-335); Boyd B.K., Board Control and CEO Compensation (Strategic Management Journal 15(5)1994, 335-344); Core (wie Anm. 82). Fiss P.C., Social influence effects and managerial compensation evidence from Germany (Strategic Management Journal 27(11)2006, 1013-1031); Gray S.R. / Cannella A.A., The role of risk in executive compensation (Journal of Management 23(4)1997, 517-540). Westphal (wie Anm. 82); Conyon (wie Anm. 82).

84) Vgl. Deci 1999 (wie Anm. 54); Frey 2001 (wie Anm. 54).

Zur Spiritualität, Theologie, Geschichte, Kunst und Architektur der Klöster und gerade der Benediktiner existiert eine umfangreiche Literatur. Trotz der grossen Leistungen und Verdienste der benediktinischen Klöster für die Entwicklung der westlichen Wirtschaften wird der ökonomischen Perspektive nur wenig Beachtung geschenkt. In ihrer mehr als tausendjährigen Geschichte haben die Benediktinerabteien raffinierte Governance-Strukturen entwickelt und die Praktikabilität ihrer Führungsprinzipien erprobt und verfeinert. Demokratische Mitspracherechte und der Aufbau von gemeinsamen Wertsystemen erleichtern die Kontrolle von Abt und Konvent. Externe unterstützende Kontrollmechanismen mittels Visitationen und dem Kongregationsrecht ergänzen und sichern die Funktionstüchtigkeit der internen Strukturen. In diesem Beitrag zeigen wir, dass der Erfolg der Benediktinerabteien wesentlich auf die besondere Ausformung der Governance zurückzuführen ist.

Anhang 1: Alle je existierenden Benediktinerklöster in Baden-Württemberg, Bayern und der Deutschschweiz inkl. Auflösungsgründe

Legende
Reformation 1: Gewaltsame Auflösung
Reformation 2: Indirekte Auflösung (freiwilliger Übertritt infolge veränderter Geisteshaltung, Aussterben des Konvents, Schwächung der Gemeinschaft)

Abtei	Gründungs-jahr	Auflösung	Grund	Wieder-errichtung	Auflösung	Grund
Alpirsbach	1095	1535	Reformation : Umwandlung. in Ev. Schule	1629	1648	Restitutionsedikt
Amorbach	um 700	1803	Säkularisation			
Andechs	1455	um 1570	Reformation 2: Nachwuchs versiegt Brauchtum verliert an Wert (z. Bsp. Wallfahrt)	1588	1803	Säkularisation
Anhausen	1113	1558	Reformation 1: Umwandlung Ev. Stift	1629	1648	Restitutionsedikt
Ansbach	748	um 1000	Umwandlung in Stift (bis 1563[85])			
Asbach	1139	1803	Säkularisation			
Attel	1145	1803	Säkularisation			
Augsburg St.Stephan	1834	--				
Augsburg St.Ulrich und Afra	1012	1537	Reformation 1	1548	1802	Säkularisation
Auhausen	um 1100	1534	Reformation 1			
Aura an der Saale	1113	1564	Misswirtschaft (und kriegerische Wirren)			
Bad Wimpfen	1947	--	(nicht eigentliche Neugründung, sondern Wiedergründung vertriebener Mönche der Abtei Grüssau)			
Banz	um1060	1568	Reformation 2, Verluderung	1574	1803	Säkularisation
Benediktbeuren	um 740	1803	Säkularisation			
Beinwil-Mariastein	um 1100	1554	Aussterben Konvent infolge Zerstörung und Bauernaufstand	1633	--	davon verschiedene Zeiten im Exil
Berg im Donaugau	769	um 900	Ungarneinfälle			
Beuron	1868	--				
Biburg	1133	1554	Reformation 2, Nachwuchs versiegt, disziplinarische und wirtschaftliche Probleme			
Blaubeuren	1085	1562	Reformation 1: Umw. in Ev. Schule	1630	1648	Restitutionsedikt
Chiemsee	um 750	891	Übernahme Subordination			
Disentis	um 750	--	Ältestes, durchgehend besetztes Kloster dieser Untersuchung			
Donauwörth	1110	1803	Säkularisation			

85) http://www.ansbach.de/cda/showpage.php?SiteID=66&lang=de, 23.08.2007.

Abtei	Gründungs-jahr	Auflösung	Grund	Wieder-errichtung	Auflösung	Grund
Ebersberg	1013	1590	Misswirtschaft (Reformation: wenig Nachwuchs)			
Echenbrunn	1120	um 1445	Nachwuchs versiegt	um 1460	1557	Reformation 1: Zerstörung
Eichstätt	1166	um 1350	Zu wenig Einkünfte, Nachwuchs versiegt (1422 als Probstei weitergeführt)			
Einsiedeln	934	1798	Helvetik: kurzzeitige Aufhebung Kloster	1803	--	
Elchingen	um 1120	1802	Säkularisation			
Ellwangen	764	1460	Chorherrenstift (bis 1802)[86] zusätzlich verursacht durch Teuerung, Pest und Brände			
Engelberg	um 1100	--				
Ensdorf	1121	1525	Verluderung	1695	1802	Säkularisation
Erlach	um 1100	1528	Reformation 1			
Ettal	1332	1803	Säkularisation	1907	--	
Ettenheimmünster	um 800	1803	Säkularisation			
Faurndau	um 800	um 1120	Umwandlung in Chorherrenstift (bis 1536)[87]			
Feuchtwangen	um 800	um 1004	vermutlich Umwandlung in Kollegiatsstift			
Fischingen	um 1138	1531	Reformation 1	1540	1848	Politische Aufhebung(Liberalismus)
Frauenzell	1424	1522	Misswirtschaft, Verfehlungen gegen Regel	1582	1803	Säkularisation
Fultenbach	um 739	1449	Verfall führt zu Verwaltung v. Augsburger Hochstift (Bischöfliche Einflussnahme)	1471	1773	Überschuldung: Zwangsverwaltung Kloster Neresheim / Ottobeuren[88]
Füssen	um 750	1802	Säkularisation			
Gengenbach	um 740	1807	(ab 1803 Superiorat) Säkularisation			
Gottesaue	um 1080	1527	vermutliche Zerstörung Bauernkrieg	1630	1648	Restitutionsedikt
Heidenheim	752	1537	Reformation eher 2[89]			
Herrieden	um 790	888	Auflösung durch Bischof (Übernahme der Güter)			
Hirsau	um 830 1630	um 1000 1648	Umw. in Weltgeistl.-Stift dann eingegangen Restitutionsedikt	1065	1560	Reformation 1: Umw. in Ev. Schule
Honau (Schottenkloster)	um 730	um 1000	Säkularisation, Umwandlung in Weltliches. Stift (mindestens bis 1398)			
Ilmmünster	um 762	1060	Umwandlung in Kollegiatsstift bis 1493[90]			

86) http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BCrstpropstei_Ellwangen, 23.08.2007.
87) http://www.la-bw.de/kloester-bw/klostertexte.php?kreis=Lkr.%20Göppingen&bistum=&alle=1&ungeteilt=&art=&orden=&orte=&buchstabe=&nr=55&thema=Geschichte, 23.08.2007.
88) http://de.wikipedia.org/wiki/Kloster_Fultenbach, 23.08.2007.
89) http://www.hahnenkamm.de/heidenheim/kloster/, 23.08.2007.
90) http://de.wikipedia.org/wiki/Kloster_Ilmm%C3%BCnster, 18.09.2007.

Abtei	Gründungs-jahr	Auflösung	Grund	Wieder-errichtung	Auflösung	Grund
Irsee	1186	1802	Säkularisation			
Isny	1096	1350	Pest	1362	1803	Säkularisation
Jonschwil	vor 900	um 950	vermutl. Aussterben des Adelsgeschlechts			
Kastl	1102	1563	Reformation 2, freiwilliger Übertritt (zusätzlich Misswirtschaft vorangegangen)			
Kempten	752	1803	Säkularisation			
Komburg	1078	1488	Umwandlung in Chorherrenstift (bis 1802)			
Konstanz (Schottenkl.))	um 1100	1529	Verwahrlosung, Unbedeutsamkeit. Auflösung der Stadt Konstanz (begünstigt durch Reformation.)			
Luzern	um 740	um 820	Krise des Adels	850	um 1000	Rückstufung in Probstei (Murbach) Hintergründe unbekannt
Lorch	um 1100	1563	Reformation eher 1	1630	1648	Restitutionsedikt
Mallersdorf	1109	1803	Säkularisation (16. Jh. grosse Wirren, teilweise Unselbständigkeit)			
Marienberg	um 1090	1808	Säkularisation	1816	--	
Memmingen	1167	1435	Aussterben: Rückstufung in Probstei	1483	1498	Freiw. Übernahme durch Augustiner Infolge Aussterben
Metten	766	um 910	Ungarneinfälle, Säkularisation Arnulf	1157	1803	Säkularisation
				1840	--	
Michelfeld	1119	1556	Reformation 1	1695	1803	Säkularisation
Michelsberg	1015	1803	Säkularisation			
Mönchröden	um 1147	1525	Reformation 1 (vorangegangene Bauernplünderung)			
Mönchsdeggingen	um 950	1802	Säkularisation			
Moosburg	8. Jh.	1027	Umwandlung in Kollegiatsstift (bis 1598[91])			
Mosbach	um 770	um 1010	Umwandlung in Chorherrenstift (bis 1556)			
Münchaurach	um 1126	1525	Zerstörung durch Bauernkrieg			
München St. Bonifaz	1850	--				
Münchsmünster	um 750	um 910	Ungarneinfälle, Säkularisation Arnulf	um 1130	1554	Aussterben inf. Reformation 2
Münchsteinach	1133	1529	Reformation 1			
Münsterschwarzach	815	1803	Säkularisation	1914	1941	Auflösung 3. Reich
				1945	--	
Muri	1065	1841	Politische Aufhebung (Liberalismus)	1846	--	Asyl und Neuanfang in Gries
Murrhardt	um 800	1552	Reformation eher 1[92], Ev. Klosterschule	1634	1648	Restitutionsedikt
Neresheim	1120	1802	Säkularisation	1920	--	

91) http://de.wikipedia.org/wiki/Benutzer:Schnatz/Liste_der_Benediktinerkl%C3%B6ster, 23.08.2007.
92) http://www.murrhardt.de/index.php3?ber=m2&topic=geschichte_kloster2, 23.08.2007

Abtei	Gründungs-jahr	Auflösung	Grund	Wieder-errichtung	Auflösung	Grund
Neuburg	1928	--				
Neustadt am Main	768	1803	Säkularisation			
Niederaltaich	741	1803	Säkularisation	1930	--	
Nürnberg (Schottenkl.)	um 1140	1525	Reformation 2: Freiwilliger Übertritt			
Oberaltaich	um 1100	1803	Säkularisation			
Ochsenhausen	1392	1803	Säkularisation			
Odenheim	um 1110	1503	Umwandlung in Ritterstift (bis 1803[93])			
Ottobeuren	um 764	1802	Säkularisation teilweise umgangen: bald Umwandlung in Priorat	1920	--	Kloster nie vollständig verlassen!
Petershausen	993	1530	Reformation 1: Vertreibung / Zerstörung	1556	1802	Säkularisation
Pfäfers	um 750	1838	Franz. Revolution führt zu wirtsch. Not, zusätzlich Sinnkrise über Ausrichtung und Aufgabe des Klosters			
Pfaffenmünster			ungenügende Informationen: kein Eingang in die Statistik			
Plankstetten	1129	1806	Säkularisation	1917	--	
Prüfening	1109	1803	Säkularisation			
Prüll	um 997	1485	Verschuldung führt zu Übernahme (Karthäuser)			
Regensburg St.Emmeram	vor 739	1812	Säkularisation			
Regensburg St. Jakob (Schottenkloster)	1089	1862	Mitgliederschwund führt zu Priorat und schliesslich Auflösung			
Reichenau	um 724	1540	Feindliche Inkorporation in Bistum Konstanz (Bischofsstift) und Rückstufung in Priorat (bis 1799)			
Reichenbach	1118	1556	Reformation, eher 2 (freiwillig Abt)	1695	1803	Säkularisation
Rheinau	um 780	1799	Helvetik: Franzosen heben nach Schlacht bei Zürich Kloster auf	1803	1862	Politische Aufhebung infolge Liberalismus
Rohr	1946	--				
Rott am Inn	um 1083	1803	Säkularisation			
Schaffhausen	um 1060	1524	Reformation 2 führt zu Umwandlung Kapitelherrenstift (bis 1529 Auflösung)			
Schäftlarn	762	um 930	unbekannt	1910	--	
Scheyern[94]	1095	1803	Säkularisation	1842	--	
Schienen	um 800	909	Einverleibung in Kloster Reichenau (1215-1757 Propstei). Ob Einverleibung feindlich unklar			
Schlehdorf	um 740	um 1100	Umwandlung vermutlich in Chorherrenstift (ab 1140 Chorherrenstift der Augustiner)[95]			
Schliersee	um 779	um 900	unklar, später Kollegiatsstift (1141 - 1803)			

93) http://www.odna.de/frames/start-frame.htm, 23.08.2007

94) In Bayern sind König Ludwig 1. grosse Verdienste zuzuschreiben: viele Abteien konnten nach der Säkularisation dank seiner Unterstützung wiedererstellt werden.

95) http://de.wikipedia.org/wiki/Kloster_Schlehdorf, 23.08.2007.

Abtei	Gründungs-jahr	Auflösung	Grund	Wieder-errichtung	Auflösung	Grund
Schuttern	um 750	1806	Säkularisation			
Schwarzach	verm. 749	um 1000	unklar	1124	1588	Verschuldung, Zerwürfnisse intern
	1590	1803	Säkularisation			Druck von Aussen
Schweiklberg	1914	1941	Auflösung 3. Reich	1945	--	
Seeon	994	1803	Säkularisation			
Sinsheim	um 1095	1496	Umwandlung in Chorherrenstift (bis 1565 (Reformation))			
Staffelsee	um 738	810	unklar			
St. Blasien	um 1000	1806	Säkularisation			
Stein am Rhein	um 970	1581	Freiwillige Inkorporation in Abtei Petershausen			
St. Gallen	719	1805	Anpassungsfähigkeit, Kloster beharrt auf staatsrecht. Doppelstellung der Abtei: Politische Auflösung			
St. Georgen	1083	1806	Säkularisation (nach reformatorischem hin und her:1566 Vertreibung und Neuaufbau in Villingen)			
St. Johann	um 1100	1555	Feindliche Übernahme Stift St.Gallen. Rückstufung in Priorat			
St. Ottilien	1893	1941	Auflösung durch 3. Reich	1945	--	
St. Peter im Schwarzwald	1093	1806	Säkularisation			
St. Trudpert	verm. 9. Jh.	1806	Säkularisation			
St. Veit bei Neumarkt	1121	1802	Säkularisation			
Tegernbach	um 750	um 900	unklar			
Tegernsee	um 750	1803	Säkularisation			
Theres	um 1045	1802	Säkularisation			
Thierhaupten	um 750	um 900	Ungarnstürme	1028	1452	Wirtsch. und moral. Verarmung
	um 1500	1803	Säkularisation			Administratoren tragen durch
Trub	1139	1528	Reformation			
Uznach	1982	--				
Vornbach	1094	1803	Säkularisation			
Wagenhusen	1119	1417	(feindliche) Inkorporation in Abtei Schaffhausen			
Weihenstephan	1021	1803	Säkularisation			
Weingarten	um 740[96]	1802	Säkularisation	1922	1940	Auflösung 3. Reich
	1946	--				
Weissenohe	1053	1554	Reformation eher 2 infolge Verschuldung, schlechte Disziplin und fehlendem Nachwuchs	1695	1803	Säkularisation
Weltenburg	7. Jh.	Um 900	Ungarneinfälle	um 1000	1123	Feindliche Übernahme Augustiner
	1128	1803	Säkularisation, ab 1842 Priorat	1913	--	

96) Gegründet in Altomünster, Verlegung 1056

Abtei	Gründungs-jahr	Auflösung	Grund	Wieder-errichtung	Auflösung	Grund
Wessobrunn	um 750	um 900	Ungarneinfälle, Säkularisation Arnulf	1065	1323	Verschuldung, kurzzeitige Inkorporation Zisterzienser Stams
	Nach 1323	1803	Säkularisation			
Wiblingen	1093	1806	Säkularisation			
Wiesensteig	861	um 1100	Umwandlung in Chorherrenstift (bis 1803)			
Wülzburg	um 1050	1523	Umwandlung in Kollegiatsstift (Aufhebung 1537 Reformation)			
Würzburg St. Burkard	748	10. Jh.	Unklar	983	1464	Umwandlung Ritterstift (bis 1803)[97]
Würzburg (Schottenkl.)	1134	1497	Nachwuchs versiegt	1504	1547	Nachwuchs versiegt zum 2. Mal
	1595	1763	Umwandlung in Priorat			
Würzburg St. Stephan	um 1057	1803	Säkularisation			
Zwiefalten	1091	1802	Säkularisation			

97) http://www.wuerzburg.de/tourismus/sehenswertes/31,1737.html, 23.08.2007.

Anhang 2: Durchschnittliche Lebensdauer der Abteien unter Ausblendung des ersten Jahrtausends, kurzfristiger Auflösungen und Widergründungen. Neugründungen nach kompletten Auflösungen werden als separate Organisationen gezählt. Systematisierung der Auflösungsgründe.

Abtei	Gründungs-jahr	Auflösung / noch existierend	Neu-gründung	Auflösung / n. existierend	Neu-gründung	Auflösung / n. existierend	Lebensdauer 1. Periode	Lebensdauer 2. Periode	Lebensdauer 3. Periode	Auflösungs-grund	
Alpirsbach	1095	1535					440	0	0	1	
Amorbach	1000	1803					803	0	0	1	
Andechs	1455	1570	1588	1803			115	215	0	3	1
Anhausen	1113	1558					445	0	0	1	
Asbach	1139	1803					664	0	0	1	
Attel	1145	1803					658	0	0	1	
Augsburg St.Stephan	1834	2008					174	0	0	2	
Augsburg St.Ulrich and Afra	1012	1537	1548	1802			525	254	0	1	1
Auhausen	1100	1534					434	0	0	1	
Aura an der Saale	1113	1564					451	0	0	3	
Bad Wimpfen	1947	2008					61	0	0	2	
Banz	1060	1568	1574	1803			508	229	0	3	1
Benediktbeuren	1000	1803					803	0	0	1	
Beinwil-Mariastein	1100	1554	1633	2008			454	375	0	1	2
Beuron	1868	2008					140	0	0	2	
Biburg	1133	1554					421	0	0	3	
Blaubeuren	1085	1562					477	0	0	1	
Disentis	1000	2008					1008	0	0	2	
Donauwörth	1110	1803					693	0	0	1	
Ebersberg	1013	1590					577	0	0	3	
Echenbrunn	1120	1445	1460	1557			325	97	0	3	1
Eichstätt	1166	1350					184	0	0	3	
Einsiedeln	1000	2008					1008	0	0	2	
Elchingen	1120	1802					682	0	0	1	
Ellwangen	1000	1460					460	0	0	4	
Engelberg	1100	2008					908	0	0	2	
Ensdorf	1121	1525	1695	1802			404	107	0	3	1

Abtei	Gründungs-jahr	Auflösung / noch existierend	Neu-gründung	Auflösung / n. existierend	Neu-gründung	Auflösung / n. existierend	Lebensdauer 1. Periode	Lebensdauer 2. Periode	Lebensdauer 3. Periode	Auflösungs-grund	
Erlach	1100	1528					428	0	0	1	
Ettal	1332	1803	1907	2008			471	101	0	1	2
Ettenheimmünster	1000	1803					803	0	0	1	
Faurndau	1000	1120					120	0	0	4	
Fischingen	1138	1531	1540	1848			393	308	0	1	1
Frauenzell	1424	1522	1582	1803			98	221	0	3	1
Fultenbach	1000	1449	1471	1773			449	302	0	5	5
Füssen	1000	1802					802	0	0	1	
Gengenbach	1000	1807					807	0	0	1	
Gottesaue	1080	1527					447	0	0	1	
Heidenheim	1000	1537					537	0	0	6	
Hirsau	1065	1560					495	0	0	1	
Ilmmünster	1000	1060					60	0	0	4	
Irsee	1186	1802					616	0	0	1	
Isny	1096	1350	1362	1803			254	441	0	1	1
Kastl	1102	1563					461	0	0	6	
Kempten	1000	1803					803	0	0	1	
Komburg	1078	1488					410	0	0	4	
Konstanz (Schott.)	1100	1529					429	0	0	3	
Lorch	1100	1563					463	0	0	1	
Mallersdorf	1109	1803					694	0	0	1	
Marienberg	1090	2008					918	0	0	2	
Memmingen	1167	1435	1483	1498			268	15	0	3	5
Metten	1157	1803	1840	2008			647	167	0	1	2
Michelfeld	1119	1556	1695	1803			437	108	0	1	1
Michelsberg	1015	1803					788	0	0	1	
Mönchröden	1147	1525					378	0	0	1	
Mönchsdeggingen	1000	1802					802	0	0	1	
Münchaurach	1126	1525					399	0	0	1	
München St.Bonifaz	1850	2008					158	0	0	2	
Münchsmünster	1130	1554					424	0	0	3	
Münchsteinach	1133	1529					396	0	0	1	

Abtei	Gründungs-jahr	Auflösung / noch existierend	Neu-gründung	Auflösung / n. existierend	Neu-gründung	Auflösung / n. existierend	Lebensdauer 1. Periode	Lebensdauer 2. Periode	Lebensdauer 3. Periode	Auflösungs-grund	
Münsterschwarzach	1000	1803	1914	2008			803	94	0	1	2
Muri	1065	2008					943	0	0	2	
Murrhardt	1000	1552					552	0	0	1	
Neresheim	1120	1802	1920	2008			682	88	0	1	2
Neuburg	1928	2008					80	0	0	2	
Neustadt am Main	1000	1803					803	0	0	1	
Niederaltaich	1000	1803	1930	2008			803	78	0	1	2
Nürnberg Schottenkloster	1140	1525					385	0	0	6	
Oberaltaich	1100	1803					703	0	0	1	
Ochsenhausen	1392	1803					411	0	0	1	
Odenheim	1110	1503					393	0	0	4	
Ottobeuren	1000	1802	1920	2008			802	88	0	1	2
Petershausen	993	1530	1556	1802			537	246	0	1	1
Pfäfers	1000	1838					838	0	0	6 (1)	
Plankstetten	1129	1806	1917	2008			677	91	0	1	2
Prüfening	1109	1803					694	0	0	1	
Prüll	1000	1485					485	0	0	5 (2)	
Regensburg St.Emmeram	1000	1812					812	0	0	1	
Regensburg St. Jakob	1089	1862					773	0	0	3	
Reichenau	1000	1540					540	0	0	5	
Reichenbach	1118	1556	1659	1803			438	144	0	6	1
Rheinau	1000	1862					862	0	0	1	
Rohr	1946	2008					62	0	0	2	
Rott am Inn	1083	1803					720	0	0	1	
Schaffhausen	1060	1524					464	0	0	4	
Schäftlarn	1910	2008					98	0	0	2	
Scheyern	1095	1803	1842	2008			708	166	0	1	2
Schlehdorf	1000	1100					100	0	0	4	
Schuttern	1000	1806					806	0	0	1	
Schwarzach	1124	1588	1590	1803			464	213	0	3	1
Schweiklberg	1914	2008					94	0	0	2	

Abtei	Gründungs-jahr	Auflösung / noch existierend	Neu-gründung	Auflösung / n. existierend	Neu-gründung	Auflösung / n. existierend	Lebensdauer 1. Periode	Lebensdauer 2. Periode	Lebensdauer 3. Periode	Auflösungs-grund		
Seeon	1000	1803					803	0	0	1		
Sinsheim	1095	1496					401	0	0	4		
St. Blasien	1000	1806					806	0	0	1		
Stein am Rhein	1000	1581					581	0	0	6 (3)		
St. Gallen	1000	1805					805	0	0	3		
St. Georgen	1083	1806					723	0	0	1		
St. Johann	1100	1555					455	0	0	5		
St. Ottilien	1893	2008					115	0	0	2		
St. Peter im Schwarzwald	1093	1806					713	0	0	1		
St. Trudpert	1000	1806					806	0	0	1		
St. Veit bei Neumarkt	1121	1802					681	0	0	1		
Tegernsee	1000	1803					803	0	0	1		
Theres	1045	1802					757	0	0	1		
Thierhaupten	1028	1452	1500	1803			424	303	0	3	1	
Trub	1139	1528					389	0	0	1		
Uznach	1982	2008					26			2		
Vornbach	1094	1803					709	0	0	1		
Wagenhusen	1119	1417					298	0	0	5		
Weihenstephan	1021	1803					782	0	0	1		
Weingarten	1000	1802	1922	2008			802	86	0	1	2	
Weissenohe	1053	1554	1695	1803			501	108	0	3	1	
Weltenburg	1000	1123	1128	1803	1913	2008	123	675	95	5	1	2
Wessobrunn	1065	1323	1340	1803			258	463	0	5	1	
Wiblingen	1093	1806					713	0	0	1		
Wiesensteig	1000	1100					100	0	0	4		
Wülzburg	1050	1523					473	0	0	4		
Würzburg St. Burkard	1000	1464					464	0	0	4		
W. Schottenkloster	1134	1497	1504	1547	1595	1763	363	43	168	3	3	4
W. St. Stephan	1057	1803					746	0	0	1		
Zwiefalten	1091	1802					711	0	0	1		

Legende: 1 = Externe historische Faktoren, 2 = Keine Auflösung, 3 = Missmanagement, 4 = Wechsel in Organisationsform, 5 = Kontrollversagen, 6 = Freiwillige Auflösung

Anhang 3: Durchschnittliche Lebensdauer Stifte (in Jahren)

	Gründungs-jahr	Auflösungs-jahr	Lebensdauer
Ansbach	1000	1563	563
Ellwangen	1460	1802	342
Faurndau	1120	1536	416
Hirsau	1000	1065	65
Honau	1000	1398	398
Illmünster	1060	1493	433
Komburg	1488	1802	314
Moosburg	1027	1598	571
Mosbach	1010	1556	546
Odenheim	1503	1803	300
Schaffhausen	1524	1529	5
Schlehdorf	1100	1140	40
Schliersee	1141	1803	662
Sinsheim	1496	1565	69
Wiesensteig	1100	1803	703
Wülzburg	1523	1537	14
Würzburg St. Burkard	1464	1803	339

Anhang 4: Veränderung in der monastischen Governance von der ersten Jahrtausendwende bis heute[98]

Historische Epoche Ereignis	Ausformungen der Governance	Ergänzungen
Hochmittelalter (1000 – ca. 1250 n. Chr.) Blütezeit der Klöster: Bestimmender Faktor in Ökonomie, Wissenschaft und Kultur.[99] Ausformung verschiedener Klostergemeinschaften.[100]	**Aufbauorganisation:** Klostergemeinschaft von Abt geführt, welcher dem Konvent vorsteht. Die wichtigsten ‚Ämter' schon früh belegt, z. Bsp. Cellerar.[101]	Abstufungen im Konvent selber: Beispiel Laienmönche ohne Stimmrecht im Kapitel.[106] Oftmals Prior führende Persönlichkeit, wenn Abt für Reichsdienste verpflichtet.[107]
	Starke Stellung des Abts / Priors: Unter seiner Hand formt sich eine bestimmte monastische Kultur heraus.[102]	Vorrangstellung bis heute, allerdings nicht mehr so ausgeprägt: Konvent bestimmt mit bei wichtigen Geschäften.[108]
	Anstellung von aussenstehenden Mitarbeitern (Lehenswesen).[103]	Heute des Mitgliederschwundes wegen wieder stark verbreitet.
	Überragende Bedeutung von Spendern.[104]	Früher neben politischen Erwägungen v. a. spiritueller Auftrag von Bedeutung,[109] heute vornehmlich auch kultureller Auftrag. (Gebäudeerhalt, Bibliotheken etc.)
	Lernsystem Lernsystem mit umfassender Einführung ins klösterliche Leben.	In Zeiten des Niedergangs oft stark vernachlässigt.[110]
	Ablauforganisation Dreifache Ausformung des Klosterbetriebs als Grundanliegen Benedikts: Ausgewogene Mischung zwischen Gebet, Lesung und Arbeit.[105]	In der Praxis Dreiteilung erst ab dem 16 Jh. konsequent gelebt. Vorher oft Phasen, wo Arbeit im Vergleich zu Gebet und Lesung von Mönchen gering geschätzt.[111]

98) Diese Auflistung ist zwangsläufig eine starke Vereinfachung, bei der die grossen Linien aufgezeigt werden sollen. Um dies zu gewährleisten, wurde die Tabelle mit Pater Gregor Jäggi durchgesehen (wie Anm. 25).

99) Vgl. zum Beispiel Germania Benedictina V (wie Anm. 6) 106.

100) Kieser verfasste zu diesem Themenkomplex einen bemerkenswerten Artikel: Er beschreibt darin aus ‚institutionshistorischer' Perspektive die Entstehung der ‚westlichen' Arbeitsethik, die Entwicklung von Organisationsstrukturen und die daraus resultierende ökonomische Überlegenheit in den Klöstern des Mittelalters. Vgl. Kieser (wie Anm. 2).

101) Vgl. zum Beispiel Helvetia Sacra (wie Anm. 2) 763; Germania Benedictina V (wie Anm. 6) 591; Kieser (wie Anm. 2) 111-112.

102) Sollte ein Kloster Veränderungen erfahren, versuchte man dies meist über die Einsetzung eines bestimmten Abtes zu tun. Reformen, welche in einem Kloster ihren Anfang nahmen, fanden durch Aussendungen und personale Verflechtungen ihre Ausbreitung. Vgl. Helvetia Sacra (wie Anm. 2) 66.

103) Allerdings besassen die Angestellten in diesem System bedeutend weniger Rechte als heutige Angestellte. Schon damals wurden teilweise Verwaltungsaufgaben ausgelagert und bescherten tüchtigen ‚Ökonomen' erhebliche Aufstiegschancen. Interview Jäggi (wie Anm. 14).

104) Vgl. Germania Benedictina I (wie Anm. 6) 112.

105) Ebd. 105 – 106.

Cluniazensische Reform (10. Jh.), Süddeutsches Reformmönchtum (11./12. Jh.)[112]	**Ausformung der Benediktiner-klöster als autonome Einheiten** Mit diesen Reformen entzogen sich viele Klöster dem Einfluss von Bischof (Exemption) und weltlichen Fürsten: Direktunterstellung Papst. Äbte vom Konvent gewählt. [113] Befreiung von erheblichen Steuerlasten.	Beginn des Kampfes gegen die Einflussnahme von Aussen, welche bis ins letzte Jahrhundert andauert. Ideal der freien Abtwahl (und schon gar nicht der freien Vogtwahl) im Laufe der Geschichte immer wieder ausgehebelt.[114]
Spätmittelalter (bis ca. 1500 n. Chr.) Klosterentwicklung sehr unterschiedlich: Enorme Differenzen in Wohlstand, sozialem Status, politischer Anbindung und religiöser Ausstrahlung. Alles möglich von Selbständigkeit und grosser weltlicher Macht bis zu totalitären Mitwirkungsrechten von Aussen und entsprechender Ausbeutung.[115] Verluderung und wirtschaftliche Schwäche stehen im Gegensatz zu Reformbewegungen und Rückbesinnung auf die Regel Benedikts.[116]	**Externe Kontrollorgane** Verbandsbildung und Provinzialkapitel: erstmals externe Kontrollorgane institutionalisiert, wenn auch Einfluss noch gering. Visitationen sollen Auswüchsen entgegenwirken.[117] Diese Kontrollbesuche halten sich bis in die Gegenwart, wenn auch der Träger nicht derselbe ist (Provinzialkapitel, Rom,[118] Kongregation). Dazu etabliert sich dritter Einfluss: Mitbestimmung des Vatikans über Dekrete, an welchen sich Provinzkapitel und Eigenrechte der Klöster mehr oder minder orientieren.[119]	Hauptgrund für die Auswüchse: Auszahlung von Pfründen in Form von Geld oder Naturalien an Mönche. Privatbesitz ist damit erlaubt. Eintritt nur ausgewählten Ständen vorbehalten, was oft sorgloses Leben bedeutete.[120] Solch interne Auflösungs-erscheinungen führten einerseits zu Stiftsbildungen, andererseits zu Veränderungen in den Kontrollstrukturen der Klöster und zu gegenläufigen Reformbewegungen.[121]

106) Zum Beispiel Germania Benedictina V (wie Anm. 6) 41.
107) Interview Jäggi (wie Anm. 14).
108) Auch im Spätmittelalter existierten solche Tendenzen, wobei v. a. grosse Klöster im Konvent einen gleichberechtigten Partner zum Abt sahen. Vgl. Helvetia Sacra (wie Anm. 2) 97.
109) Vgl. Germania Benedictina V (wie Anm. 6) 26 – 27.
110) Vgl. zum Beispiel Germania Benedictina II (wie Anm. 6) 17.
111) Das Vorhandensein von Reichtum führte in vielen Fällen zu einer Auslagerung der Arbeit. Vgl. Kieser (wie Anm. 2) 115.
112) Ausführlich siehe Germania Benedictina I (wie Anm. 6) 89 – 140.
113) Vgl. zum Beispiel Helvetia Sacra (wie Anm. 2) 61.
114) Vgl. www.orden-online.de/lexikon/index.php?title=Benediktiner, 08.08.2007.
115) Zum Beispiel Helvetia Sacra (wie Anm. 2) 94 – 97.
116) Vgl. Germania Benedictina I (wie Anm. 6) 315; II (wie Anm. 5) 17.
117) Vgl. Germania Benedictina I (wie Anm. 6) 122, 203 – 205; V (wie Anm. 6) 56 – 57.
118) Zum Beispiel in der Schweiz via Nuntiatur durchgeführt, vgl. Helvetia Sacra (wie Anm. 2) 106.
119) Vgl. Germania Benedictina I (wie Anm. 6) 205 – 207.
120) Vgl. Helvetia Sacra (wie Anm. 2) 97.
121) Für eine beispielhafte detaillierte Schilderung siehe die Vorschriften des Provinzialkapitels Mainz-Bamberg: Germania Benedictina I (wie Anm. 6) 217 – 224.

Reformation 15. Jh. Tiefgreifender Einschnitt in die Klosterlandkarte. Klosterleben wenig glanzvoll, da vielfach Kampf ums nackte Überleben. Vermehrte weltliche Einflussnahme in Folge geschwächter Klöster (Abtwahl, Kastenvogteien etc.)[122]	Governance nur am Rande verändert, da scharfe Grenze zwischen ‚neuem' und ‚altem' Glauben. Wo katholischer Glaube gewahrt, überleben Klöster in bisheriger Form.	Erst mit dem Tridentinum erfolgt eine langsame Erneuerung.[123]
Reformen des 16./ 17. Jh. Spirituelle Erneuerung, einhergehend mit weltlicher Abkehr, Selbstbewusstsein und wirtschaftlicher Erstarkung.[124] Die Wallfahrt wird in vielen Klöstern existentieller Wirtschaftszweig.[125] „Geistlich-geistige Blüte."[126] Klöster bilden gegenreformatorische Zentren mit zunehmend pastoraler Ausrichtung.	**Lernsystem** Jesuitische Spiritualität: Geistliche- und philosophische Formung macht Qualitätssprung für den ganzen Konvent, inkl. Ausbildung für laikales Mönchtum.[127] Erheblicher Gewinn an Tiefe. Noviziat bedingt ausführliche Prüfung.[128] Ebenso erhält die **Normative Vergewisserung**, also die Bezugnahme auf das benediktinische Wertsystem neues Gewicht, welches bis heute anhält. **Ablauforganisation** Mit den Reformen wird auch der benediktinischen Dreiteilung der klösterlichen Aufgaben Lesung, Gebet und Arbeit Rechnung getragen. Kein Privatbesitz mehr in grösserem Umfang: Gemeinsamkeit des Lebens betont[129]	Eintritt erheblich erschwert, häufig bis ins 18. Jh. nur gewissen Ständen vorbehalten. Damit erfährt gerade die Arbeit eine Aufwertung. Beispielsweise wird nun auch die Verwaltung als religiöse Aufgabe gesehen.[130] Privatbesitz verschwindet seither aus der monastischen Kultur.
Ausformung der Kongregationen (z. Bsp. Schweizerische 1602, Bayrische 1682) Ziel: Wahrung des Erreichten. Hielt Abteien vielfach Rücken frei vor Einflussnahme von aussen: Schirmorten, Vögten etc. Angleichung von Liturgie und	**Ausbildung von Eigenrecht** Mit den Kongregationen entsteht eine Art Dachverbände der Abteien mit verbindlichem Eigenrecht, welches sich neben den Consuetudines der einzelnen Klöster nach und nach ausbildet. Kontroll-, Austausch- und	Damit wird weitergeführt, was mit den Provinzkapiteln und Visitationen ihren Anfang genommen hat: Ausbildung eines zentralistischen Elementes mit Unterstützungs- und Kontrollfunktion.

122) Teilweise verhinderten auch staatliche Organe durch ihre Unterstützung das Aussterben gewisser Klöster, welche sich in einer Krise befanden. Vgl. Helvetia Sacra (wie Anm. 2) 106.
123) Zum Beispiel Germania Benedictina V (wie Anm. 6) 75.
124) Vgl. Helvetia Sacra (wie Anm. 2) 115.
125) Interview Jäggi (wie Anm. 14).
126) Zum Beispiel Germania Benedictina II (wie Anm. 6) 20.
127) Interview Jäggi (wie Anm. 14).
128) Helvetia Sacra (wie Anm. 2) 108.
129) Ebd. 109.
130) Ebd. 113.
131) Ebd. 119 – 125.
132) Vgl. zum Beispiel Schweizer Benediktinerkongregation (wie Anm. 25) 43.

Gewohnheiten (starker röm. Einfluss), aber auch bewusste Bewahrung der Autonomie und Tradition der Einzelklöster.[131]	unterstützendes Organ, wie es bis heute steht.[132]	

Aufklärung, Säkularisation und Liberalismus 18./19. Jh. Neuausrichtung infolge Forderung nach aufgeklärter Nützlichkeit (z. Bsp. Schulen, Seelsorge).[133] Phase der Weltoffenheit.	Aufklärerische Ideen halten auch in den Klöstern Einzug: Klösterliche Organisation als Teil der Gesellschaft, deren Bedürfnisse es zu berücksichtigen gilt.	Oftmals Neuausrichtung der ökonomischen Tätigkeiten (Schule, Forschung).
Säkularisation in Bayern und Baden-Württemberg: fast sämtliche Klöster mit ihren Reichsständen aufgelöst.[134] Schweiz: Kulturkampf führt zu politischem Verbot von Neugründungen / Wieder-errichtungen der Abteien.[135] Entstehen von Exilklöstern in Übersee.	Zerschlagung der Klöster und deren unternehmerischer Tätigkeit. Auflösung der Besitzverhältnisse.	Geballte Kritik an Mönchtum und Kirche führt zur grössten Bedrohung in der Geschichte des benediktinischen Mönchtums.[137] Abteien als unnütze, schmarotzende Institutionen betrachtet.
1893 Gründung Konföderation (Papst Leo XIII) mit Einsetzung Abtprimas. [136]	Diese Dachorganisation aller Benediktiner bleibt ohne direkten Einfluss auf Governance	Sie ist prioritär Austauschgremium und vereinfacht die Kommunikation mit dem Vatikan.
3. Reich In Deutschland viele Klöster gefährdet: Umnutzung während Kriegsjahren[138]	Bleibt ohne wesentliche Veränderungen in der Governance	
2. Vatikanisches Konzil und neuere Entwicklungen Starke Öffnung der Klöster. Demokratisierungs- und Individualisierungstendenzen halten Einzug.	Patres und Brüder als gleichberechtigte Teilnehmer und Teilhaber in Konvent und Kapitel.[139] Das Gelübde des Gehorsams gegenüber dem Abt wird weniger absolut gesehen, partizipative Elemente aller Mitglieder gefördert und eine vermehrt dialogische Struktur entwickelt.[140] Viele Äbte werden auf Zeit gewählt. Vermehrte Auslagerung von Führungspositionen an ‚Laien'	Bis zu diesem Zeitpunkt verschiedene Abstufungen der Mitwirkungsrechte der verschiedenen Gemeinschaftsmitglieder.

133) Vgl. Helvetia Sacra (wie Anm. 2) 141.
134) Hemmerle dazu: „Die Kultur eines Jahrtausends wurde vernichtet." Germania Benedictina II (wie Anm. 6) 22.
135) Vgl. Helvetia Sacra (wie Anm. 2) 154 – 155: Aufhebung Verbot formell erst 1973 in Volksabstimmung.
136) Zum Beispiel http://www.osb-international.info/index.proxy.php?lang=de, 21.09.2007.
137) Vgl. Germania Benedictina V (wie Anm. 6) 86.
138) Vgl. Germania Benedictina II (wie Anm. 6) 24.
139) Interview mit Muff (wie Anm. 25).
140) Vgl. Eckert (wie Anm. 17) 202, 214.