

RESEARCH

Birgit Feldbauer-Durstmüller
Tanja Wolf
Maximilian Neulinger *Hrsg.*

Unternehmen und Klöster

Wirtschaft und monastisches
Leben im interdisziplinären Dialog



Springer Gabler

Unternehmen und Klöster

Birgit Feldbauer-Durstmüller ·
Tanja Wolf · Maximilian Neulinger
(Hrsg.)

Unternehmen und Klöster

Wirtschaft und monastisches
Leben im interdisziplinären Dialog



Springer Gabler

Hrsg.

Birgit Feldbauer-Durstmüller
Linz, Österreich

Tanja Wolf
Linz, Österreich

Maximilian Neulinger OSB
Lambach, Österreich

Wir danken der EQUA-Stiftung, der Gedächtnisstiftung Peter Kaiser (1793–1864), dem Linzer Hochschulfonds und der Wissenschaftshilfe der Wirtschaftskammer Oberösterreich für die finanzielle Unterstützung.

ISBN 978-3-658-26693-6 ISBN 978-3-658-26694-3 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26694-3>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

*Birgit Feldbauer-Durstmüller, Maximilian Neulinger OSB,
Tanja Wolf und Nadine Bachmann*

Einleitung	1
Über die Herausgeber	11
Über die Autoren	13
I Wirtschaft und Klöster	17
<i>René Clemens Andeßner</i>	
Finanzierung und Finanzmanagement in Stiften: Die Kunst mit hochgradiger Hybridität systematisch umzugehen	19
<i>Karin Niederwimmer</i>	
Implementierung eines Controlling-Systems im Kloster	53
<i>Sr. Michaela Pfeifer OCist</i>	
Erst das Dach über den Kopf und das Brot auf den Tisch! Zisterzienserinnen wirtschaften seit 1211 in Oberschönfeld/Bayern und seit 1980 in Angola	83
<i>Isabelle Jonveaux</i>	
Klosterwirtschaft als Modell alternativer Wirtschaft für die Gesellschaft?	97
II Aspekte der Nachhaltigkeit	113
<i>Franz Gmainer-Pranzl</i>	
Orden – Lebensformen der Nachhaltigkeit, Solidarität und Gerechtigkeit: Eine interkulturell-theologische Perspektive	115
<i>Rena Haftlmeier-Seiffert</i>	
Nachhaltigkeit in Familienunternehmen und in Klosterökonomien. Ein Vergleich mithilfe des Getriebemodells der Nachhaltigkeit	133
<i>Georg Winkler</i>	
Benediktinerklöster – Modelle für nachhaltige Lebens- und Wirtschaftsstile?!	157

III Rechtliche Rahmenbedingungen	183
<i>Severin Johann Lederhilger OPraem</i>	
Autonomie und Aufsicht. Vermögensverwaltung von Ordensgemeinschaften und kirchliche Sorgfaltspflicht	185
<i>Herbert Kalb</i>	
Ordensangehörige und Sozialrecht	209
IV Corporate Governance und Führung	221
<i>Peter Wirtz</i>	
Corporate Governance Theorien auf dem Prüfstand des katholischen Ordenslebens	223
<i>Günter Müller-Stewens</i>	
Managementwissen und die Führung von Klöstern	251
<i>Dorothea Alewell und Barbara Müller</i>	
Was suchen Führungskräfte im Kloster?	265
<i>Franz M. Auinger</i>	
Charisma meets Purpose	291
V Verantwortung aus klösterlicher Sicht	305
<i>Sr. Aquinata Böckmann OSB</i>	
Regula Benedicti 32 – Von Werkzeugen und Geräten des Klosters	307
<i>Manuela Scheiba OSB</i>	
Evangeliumsgemäße „Sorglosigkeit“ und Verantwortung für Menschen und Güter in der Regel Benedikts	311
<i>Ksenia Keplinger</i>	
A moral being is an accountable being: Leadership and accountability in monastic organizations	345
VI Entwicklung von Ordensgemeinschaften	363
<i>Helga Penz</i>	
Von der Klosterzelle zur Missionsstation. Formen und Funktionen der katholischen Ordensgemeinschaften vom Mittelalter bis zur Gegenwart	365
<i>Katja Rost und David Seidl</i>	
The impact of balanced gender proportions in the workplace: Contrasting theories of in-group bias against status construction theory using Roman-Catholic Monasticism	379

Einleitung

Birgit Feldbauer-Durstmüller, Maximilian Neulinger OSB, Tanja Wolf und Nadine Bachmann

Die Beschäftigung mit den Schnittstellen von Betriebswirtschaftslehre, Ethik und Theologie bildet seit geraumer Zeit einen der Forschungsschwerpunkte des Instituts für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz (Österreich), wobei ein besonderes Augenmerk auf dem Aufeinandertreffen von spirituellen Lebensformen im monastischen Kontext und der wirtschaftlichen Leitung dieser Institutionen liegt.

In den Jahren 2016 und 2017 wurden vom Institut für Controlling & Consulting in Kooperation mit dem Benediktinerstift Lambach zwei Tagungen abgehalten, die im Zeichen des Themas „Wirtschaft und monastisches Leben“ standen. In den Klosterräumlichkeiten kamen zahlreiche Teilnehmerinnen und Teilnehmer¹ aus Forschung, wirtschaftlicher Praxis und Klosterleben zusammen, um im Rahmen von Vorträgen und Diskussionen durch ihre verschiedenen Hintergründe unterschiedliche Perspektiven auf das übergeordnete Thema zu entwickeln. Diesen durch die Tagungen angeregten, interdisziplinären Austausch zwischen Wissenschaftlern, Vertretern der Orden sowie der wirtschaftlichen Praxis, führt das Institut in Form des vorliegenden Sammelbandes fort.

Die Beiträge sind zum einen aus den gehaltenen Vorträgen der Jahre 2016 und 2017 hervorgegangen, zum anderen konnten weitere angesehene Experten für eine Beteiligung gewonnen werden. Unsere Bemühungen haben hier eine internationale Community bzw. Forschungsgemeinschaft zusammengeführt, die

¹ Um eine leichtere Lesbarkeit des Textes zu gewährleisten, wurde in dem vorliegenden Sammelband teilweise auf die explizite geschlechtsneutrale Schreibweise verzichtet. Hierfür wurde als Vereinfachung stellvertretend für beide Geschlechtsformen meist nur die männliche Schreibweise angewandt.

Wissenschaftler, Praktiker und Ordensleute aus Österreich, Deutschland, der Schweiz, Italien und Frankreich vereint. Dass es sich bei der Verbindung von Wirtschaft und monastischem Leben nicht länger um ein Exoten-Thema, sondern um ein von der wissenschaftlichen Community verfolgtes Beschäftigungsfeld handelt, zeigt die Aufnahme dieser Themen in das Programm nationaler und internationaler Konferenzen, wie insbesondere der Academy of Management (AoM). Die gesellschaftliche Diskussion um die Stellung bzw. die Ausnutzung von Nonnen, die Thematisierung wirtschaftlicher Probleme (z.B. finanzielle Schwierigkeiten von Klöstern) und rechtlicher Fragestellungen (z.B. die Zukunftssicherung von Ordensgemeinschaften in Anbetracht ihrer Überalterung) begründen die Aktualität des Sammelbandes.

In diesem Buch, das exemplarisch für unsere Forschungstätigkeit steht, werden Grundfragen aus der Betriebswirtschaftslehre und der wirtschaftlichen Praxisbereiche mit theologischen Überlegungen und dem klösterlichen Leben kontrastiert. Die Vielschichtigkeit der Thematik spiegelt sich in den einzelnen Beiträgen, ob sie nun aus betriebswirtschaftlicher, theologischer, soziologischer, historischer, rechtswissenschaftlicher oder kanonistischer Perspektive verfasst wurden. Diese Vielfalt der Disziplinen findet wiederum ihren Ausdruck in den Beiträgen selbst: So sind diese abgefasst in deutscher oder englischer Sprache, womit abweichende Zitierweisen einhergehen. Ferner ergeben sich allgemeine Unterschiede, wie unterschiedliche Längen der Beiträge, eine Bandbreite von Stilen und verschiedenen Textsorten, von hoch wissenschaftlichen Journalbeiträgen bis hin zu Kurzkomentaren.

Der Anspruch des Sammelbandes ist es einen interdisziplinären – sowie in Bezug auf die religiöse Thematik auch interkonfessionellen – Dialog zu stärken, und diesem bereits in der Unternehmenspraxis aufgegriffenen Thema eine tiefgehende theoretische Fundierung und einen wissenschaftlichen Bezug zu geben. Darunter fallen die interdisziplinäre Prüfung von Theorien und Modellen, die Evaluierung bisheriger Erkenntnisse, sowie die Generierung eines wissenschaftlichen Mehrwertes. Hervorzuheben sind der vielschichtige Zugang, der dem mehrdimensionalen Untersuchungsgegenstand besser gerecht wird, sowie die Erweiterung der Theorien um ihre Praxistauglichkeit.

Hierbei ist es uns ein besonderes Anliegen, die gemeinsame Begegnungsebene zwischen Unternehmen und Klöstern aufzuzeigen und einen wechselseitigen Lern- und Austauschprozess anzuregen. Anstatt Klöster als rein religiöse Institutionen aufzufassen, soll ihr wirtschaftliches Handeln hervorgehoben werden, welches nie getrennt von den besonderen Rahmenbedingungen und ihrer spezifischen Corporate Governance betrachtet werden kann. In diesem Sinne können Klöster als Pioniere der Governance und der Einführung von Organisationsstrukturen verstanden werden, die einen bedeutenden Einfluss auf die Ent-

wicklung der Wirtschaft in Europa hatten. Der große wirtschaftliche Erfolg zahlreicher Klöster kann auch heute noch als Beispiel für die effiziente Organisation von wirtschaftlichen Unternehmen herangezogen werden. Das System interner und externer Leitungs- und Kontrollmechanismen sowie die Steuerung wirtschaftlicher Aktivitäten stellt wiederum die Verbindung zum Controlling und somit unserem Institut her. In der Einführung eines operativen Controlling-Systems in einem benediktinischen Männerkloster in Österreich durch Mitarbeiter unseres Instituts liegt einer der wichtigen Startpunkte des von uns verfolgten Austausches der Bereiche Wirtschaft und monastisches Leben. Im Verlauf dieses mehrjährigen Projektes wurde die Controlling-Implementierung im Rahmen von zwei qualitativen Studien dokumentiert und analysiert.

Dieser Austausch gründet sich in besonderer Weise in der Zusammenarbeit des Instituts für Controlling & Consulting mit Maximilian Neulinger OSB, Abt des Benediktinerstifts Lambach. Abt Maximilian beschreibt den Grund und die Bedeutung dieses Dialogs damit, dass die interdisziplinäre Zusammenarbeit auch die Verfasstheit der klösterlichen Lebenswelt abbildet und religiöse wie auch wirtschaftliche Dimensionen in ihr zu finden sind. Aus seiner Sicht liegt es daher nahe, diese Fragen aufzugreifen und mit den Möglichkeiten der jeweiligen Bezugswissenschaften zu beleuchten. Dies ist nicht nur eine Möglichkeit, sondern viel eher eine Notwendigkeit, denn blendet eine religiöse Gemeinschaft die wirtschaftliche Dimension aus, ist dies nicht nur eine existentielle Gefährdung für den Fortbestand, sondern zugleich auch eine Verkürzung des Sendungsauftrages und ein exklusives Verhalten gegenüber der Umwelt. Ferner seien Fragen der Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility für Mitglieder von Ordensgemeinschaften immer auch Teil der religiösen Dimension ihrer Lebensform. Diesen Anspruch formulierte das II. Vatikanische Konzil aus: „Lebensweise, Gebet und Arbeit müssen den körperlichen und seelischen Voraussetzungen der Menschen von heute, aber auch (...) den Erfordernissen der sozialen und wirtschaftlichen Umwelt entsprechen.“²

Der Sammelband adressiert einen breiten Leserkreis, der nicht auf einzelne Fachdisziplinen beschränkt ist, und richtet sich an Theoretiker und Praktiker aus dem säkularen sowie theologischen Umfeld gleichermaßen. Dabei sind im Einzelnen Dozierende und Studierende der Fachgebiete Wirtschaftswissenschaften, Theologie, Soziologie, Geschichte, Kulturwissenschaft, Rechtswissenschaft und Kanonistik, sowie Praktiker in Unternehmen, Klöstern oder Kultureinrichtungen gemeint. Der vordergründige Nutzen des Buches besteht daher in erster Linie in der Initiierung eines interdisziplinären (und interkonfessionellen) Dialogs, der durch die Schaffung eines gemeinsamen Vokabulars das Sprachver-

² II. Vatikanisches Konzil, *Perfectae caritatis*. Dekret über die zeitgemäße Erneuerung des Ordenslebens, 28. Oktober 1965.

ständnis der Leser verbessert. Wir sind überzeugt, dass damit der Grundstein für einen andauernden und tiefgreifenden Austausch zwischen den Disziplinen gelegt wurde.

Unser ausdrücklicher Dank gilt allen Autoren, ohne deren unentgeltliche Mitarbeit das Erscheinen des vorliegenden Sammelbandes nicht möglich – oder zumindest nicht bezahlbar – gewesen wäre. Wir danken besonders der EQUA-Stiftung, der Gedächtnisstiftung Peter Kaiser (1793-1864), dem Linzer Hochschulfonds und der Wissenschaftshilfe der Wirtschaftskammer Oberösterreich für ihre finanzielle Unterstützung.

Nachfolgend möchten wir die einzelnen Beiträge kurz vorstellen:

Der Themenbereich *Wirtschaft und Klöster* beleuchtet das Spannungsverhältnis zwischen religiösen Werten und ökonomischen Ansprüchen, wie es in Klöstern als „hybriden Organisationen“ zutage tritt und bei betriebswirtschaftlichen Vorhaben, wie der Implementierung eines Controlling-Systems, Berücksichtigung finden muss. Hierbei wird deutlich, dass die Klosterwirtschaft nicht eine Kopie herkömmlicher Modelle ist, sondern eine monastische Wirtschaft als Ziel hat und als ein alternatives Wirtschaftsmodell für säkularisierte Gesellschaften dienen kann.

RENÉ ANDEBNER, außerordentlicher Professor für Public und Nonprofit Management an der Johannes Kepler Universität Linz, beschreibt in seinem Beitrag *Finanzierung und Finanzmanagement in Stiften: Die Kunst mit hochgradiger Hybridität systematisch umzugehen* Stifte als hybride Organisationen. Diese Hybridität zeigt sich zum einen in der Verbindung von ideellen und ökonomischen Zielen, wobei erstere Vorrang haben, die wirtschaftliche Situation jedoch den konkreten Handlungsspielraum beeinflusst. Zum anderen tritt die angesprochene Hybridität in den Finanzierungsstrukturen zutage. Prinzipiell stehen einem Stift diverse Finanzierungsquellen zur Verfügung. Stifte, die vermehrt auf externe Zuschüsse angewiesen sind, müssen verstärkt Interessen ihrer Zuschussgeber berücksichtigen, was zu einer eingeschränkten Autonomie führen kann. Spannungsfelder sind im Finanzbereich zu meistern, denn einerseits sollen die einzelnen Bereiche motiviert sein, für ihre jeweiligen Aktivitäten selbstständig Ressourcen zu mobilisieren, andererseits hat eine zentrale Führung die notwendige Gesamtkoordination sicherzustellen. Die finanzielle Steuerung benötigt aktuelle Daten aus einem managementorientierten Rechnungswesen, das rechtzeitig eventuellen Anpassungsbedarf signalisiert.

KARIN NIEDERWIMMER, Senior Scientist am Institut für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz, beschreibt im Beitrag *Controlling in Klöstern* die Implementierung eines Controlling-Systems in einem benediktinischen Männerkloster in Österreich durch ein Projektteam des Instituts für

Controlling & Consulting. Dabei geht NIEDERWIMMER auf jene Faktoren ein, die bei der Implementierung von Controlling speziell in Klöstern zu berücksichtigen sind, zeigt mögliche Konfliktpotentiale auf und leitet Handlungsempfehlungen für künftige Veränderungsprojekte in Klöstern ab. Für den Implementierungsprozess haben insbesondere die Einbindung der betroffenen Personen, Vertrauen, Akzeptanz und Wissensvermittlung eine wichtige Bedeutung. Neben respektvollen Beziehungen ist die Wertschätzung vergangener Leistungen unerlässlich, um die Basis zu schaffen, sich offen auf Neues einzulassen. Zu Beginn des Projektes ist auf eine klare Kommunikation der Ziele und des Nutzens eines Controlling-systems zu achten. Für die Akzeptanz von Veränderungen ist die organisationale und persönliche Identität entscheidend.

SR. MICHAELA PFEIFER OCIST, emeritierte Professorin des Päpstlichen Athenaeum Sant'Anselmo in Rom, stellt in ihrem Beitrag *Erst das Dach über den Kopf und das Brot auf den Tisch! Zisterzienserinnen wirtschaften seit 1211 in Oberschönenfeld/Bayern und seit 1980 in Angola* die Wirtschaftsfrage in einem mehrdimensionalen Kontext dar. Die historische Entwicklung bildet die Hintergrundfolie um das Wirtschaften in zwei sehr verschiedenen Klöstern zu vergleichen, das zu unterschiedlichen Zeiten und Orten durch dieselbe Reihenfolge bestimmt war. Dazu wird das Verständnis von Wirtschaft in der Regel Benedikts und in den frühesten zisterziensischen Quellen eingeführt, der Wandel der Entwicklung in beiden Klöstern beschrieben und abschließend mit dem Ziel einer monastischen Wirtschaft abgeglichen.

ISABELLE JONVEAUX, Mitglied des Centre d'Etudes en Sciences Sociales du Religieux (EHESS-Paris), stellt in ihrem Beitrag *Klosterwirtschaft als Modell alternativer Wirtschaft für die Gesellschaft?* die Frage, ob die Klosterwirtschaft als ein Modell alternativer Wirtschaft für säkularisierte Gesellschaften gelten könnte. Die Herausforderung der Klosterwirtschaft besteht darin, das Gleichgewicht zwischen religiösen und wirtschaftlichen Ansprüchen zu finden. Klöster können ein Vorbild für eine nachhaltige, ökologische und soziale Wirtschaft sein. Dabei ist die Personalführung nach der Benediktinerregel, der Umgang mit Mitarbeitern und die Betonung von Solidarität statt Konkurrenz von Bedeutung. Das richtige Maß ist in der Benediktinerregel zentral, die klösterliche Armut kann als Kritik an der Konsumgesellschaft betrachtet werden und Ökologie wird als ein besonderer Bereich für Innovationen genannt. Die Klosterwirtschaft kann somit auch in einer säkularisierten Gesellschaft in den Bereichen Management, Ökologie und Qualität eine mögliche Alternative darstellen.

Das Kapitel *Aspekte der Nachhaltigkeit* behandelt in besonderer Weise wie angesichts eines allgemein-gesellschaftlichen „Dilemmas der Nachhaltigkeit“ christliche Ordensgemeinschaften ihrem Anspruch gerecht werden, Nachhaltigkeit in

ihre Wirtschaftsweise zu integrieren und sich hierbei vom Gedanken nachhaltiger Entwicklung in ihrem Denken, Handeln und ihrer Spiritualität leiten lassen.

Die Kompatibilität von wissenschaftlich-ökonomischer Denkform und kirchlich-institutioneller Lebensform steht im Mittelpunkt des Beitrags von FRANZ GMAINER-PRANZL, Professor an der Paris Lodron Universität Salzburg im Fachbereich Systematische Theologie. In seinem Beitrag *Orden – Lebensformen der Nachhaltigkeit, Solidarität und Gerechtigkeit. Eine interkulturell-theologische Perspektive* legt er dar, wie die Wirtschaftsweise von Ordenschristen in besonderer Weise als nachhaltig, solidarisch und gerecht zu verstehen ist. Das Spannungsverhältnis zwischen Wirtschaft und Ordensleben zeige sich u.a. darin, dass der Anspruch des Armutsgelübdes manche ökonomischen Plausibilitäten aufsprengt, während die Gesetze ökonomischen Handelns manchen ordens theologischen Idealismus in Frage stellen.

RENA HAFTLMEIER-SEIFFERT, Geschäftsführerin der EQUA Stiftung in München, behandelt im Beitrag *Nachhaltigkeit in Familienunternehmen und in Klosterökonomien. Ein Vergleich mithilfe des Getriebemodells der Nachhaltigkeit* das Dilemma der Nachhaltigkeit, welches aufgrund einer zunehmend komplexer werdenden Realität nachhaltiges Handeln erschwert. Das vorgestellte Getriebemodell der Nachhaltigkeit kann diese Komplexität veranschaulichen und durch die Bewusstmachung zu einem angemessenen Handeln beitragen. Am Beispiel von Familienunternehmen und Klosterökonomien wird gezeigt, wie ein nachhaltiges Wirtschaften gelingen kann.

GEORG WINKLER, bis zu seiner Promotion 2017 am Institut für Moralthologie der Katholischen Privatuniversität Linz beschäftigt, stellt im Beitrag *Benediktinerklöster – Modelle für nachhaltige Lebens- und Wirtschaftsstile?!* die Frage, welche Veränderungen nötig sind, damit sich unsere Gesellschaft zu einer zukunftsfähigen wandeln kann. Benediktinerklöster erscheinen als „Pioniere des Wandels“, die im Anspruch von der eigenen Arbeit leben zu können meist viele verschiedene Betriebe führen und hierbei den Gedanken nachhaltiger Entwicklung in ihr Denken, Handeln und ihre Spiritualität integriert haben. Ausgehend von der Frage, was man von Benediktinerklöstern lernen kann, leitet GEORG WINKLER acht Impulse für nachhaltige Lebens- und Wirtschaftsstile ab, aus denen Aktivitäten für eine nachhaltige Entwicklung erwachsen sollen.

Kirchenrechtliche und sozialrechtliche Aspekte werden im Kapitel *Rechtliche Rahmenbedingungen* beleuchtet.

Im Beitrag *Autonomie und Aufsicht. Vermögensverwaltung von Ordensgemeinschaften und kirchliche Sorgfaltspflicht* erörtert SEVERIN LEDERHILGER OPRAEM, Generalvikar der Diözese Linz und Professor für Kirchenrecht an der Katholischen Privatuniversität Linz, wie Ordensgemeinschaften in Anbetracht

von Veränderungen der Ordenslandschaft und sinkender Mitgliederzahlen mit den vorhandenen Ressourcen sorgfältig umgehen sowie wirtschaftliche bzw. administrative Aufgaben kompetent wahrnehmen können. Dabei beleuchtet er das Spannungsfeld von der Autonomie der Ordensinstitute hinsichtlich ihrer Vermögensverwaltung und den Formen externer kirchlicher Aufsicht. Unter Letzteres fallen in Hinblick auf kirchliches und staatliches Recht entsprechende „Compliance-Strukturen“, die zur Wahrung der Regelkonformität eingehalten werden müssen.

HERBERT KALB, Vorstand des Instituts für Kanonistik, Europäische Rechtsgeschichte und Religionsrecht an der Johannes Kepler Universität Linz, gibt in dem Beitrag *Ordensangehörige und Sozialrecht* einen Überblick über die spezifische Berücksichtigung von Ordensangehörigen im Arbeits- und Sozialrecht. Hierbei erläutert er im Detail die sozialrechtlichen Bestimmungen, wie insbesondere die Herausnahme aus der Vollversicherungspflicht des ASVG, sowie die Überweisungsbetragsregelung.

Der Themenbereich *Corporate Governance und Führung* betrachtet beide Themenkomplexe aus Sicht der katholischen Orden als Alternativentwürfe zu den Praktiken moderner Unternehmen. In diesem Sinne wird der vom „Einheitsmodell“ der Corporate Governance abweichende Mechanismus der intrinsischen Motivation betont, die Nutzung des Managementwissens monastischer Organisationen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten empfohlen, sowie die monastische Führungsethik als Impuls für unternehmerisches Führungshandeln verstanden.

PETER WIRTZ, ordentlicher Professor der Betriebswirtschaftslehre an der französischen Université Jean Moulin Lyon3 (iaelyon school of management), geht in dem Beitrag *Corporate Governance Theorien auf dem Prüfstand des katholischen Ordenslebens* über den monodisziplinären Fokus des finanzwirtschaftlich geprägten Mainstreams und der daraus abgeleiteten Codes of Best Practice hinaus, und sucht Alternativen zu dem dort propagierten Einheitsmodell der Corporate Governance. Am Beispiel der vom Mainstream abweichenden Corporate Governance der katholischen Orden (Benediktiner, Dominikaner und Jesuiten), die sich wesentlich von modernen Unternehmen unterscheiden, wird gezeigt, dass so etwas wie ein optimales Einheitsmodell nicht existiert. Anhand des theoretischen Ansatzes der neueren Governance-Forschung wird das jahrhundertelange Überleben der Orden untersucht und auf deren Sozialisierung zurückgeführt. Die damit einhergehende intrinsische Motivation aller Ordensmitglieder steht im Kontrast zur Beschränkung der Funktion der Corporate Governance auf Mechanismen extrinsischer Motivation und Kontrolle.

Die Themen Managerialismus, Führung, Professionalisierung und Klöster stehen im Mittelpunkt des Beitrages von GÜNTER MÜLLER-STEWENS, emeritier-

ter Universitätsprofessor an der Universität St. Gallen. In seinem Beitrag *Managementwissen und die Führung von Klöstern* thematisiert er die Frage, inwieweit das Managementwissen einer monastischen Organisation in wirtschaftlich schwierigen Zeiten helfen könne. Sein Plädoyer richtet sich darauf, die Nutzung von Ansätzen und Instrumenten der Managementwissenschaften im klösterlichen Kontext aus dem Geist des Evangeliums und der Regel Benedikts anzugehen. Eine vom Päpstlichen Athenaeum Sant'Anselmo in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen bereits fünfmal ausgerichtete Weiterbildungsveranstaltung stellt vor diesem Hintergrund die Transfererfahrungen der teilnehmenden Äbtissinnen und Äbte, Priorinnen und Priore sowie Cellerare dar. Die Erfahrungen aus diesen Veranstaltungen zeigen, dass der Abt bzw. die Äbtissin einerseits Manager, andererseits aber auch spirituelle Leitfigur der jeweiligen Gemeinschaft sein muss.

BARBARA MÜLLER, Professorin für Kirchen- und Dogmengeschichte an der Universität Hamburg, und DOROTHEA ALEWELL, Professorin und Inhaberin des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg, zeigen im Beitrag *Was suchen Führungskräfte im Kloster?* auf, was Klöster möglicherweise für Führungskräfte anbieten können. Dabei setzen die Autorinnen bei Klöstern als „Andersorte“ mit der möglichen Distanzierung vom Alltag an. Führung wird aus der Perspektive von Führungsdilemmata und Spannungsfeldern beschrieben und der mögliche Beitrag von Klöstern bei der Bewältigung dieser Dilemmata ergründet. Die Analyse konkreter Beispiele von angebotenen Führungsseminaren in Klöstern lässt vermuten, dass der vorstellbare Beitrag von Klöstern in der Distanzierung und Unterbrechung alltäglicher Abläufe und Gewohnheiten besteht. Weiters können möglicherweise monastische bzw. religiös verwurzelte Führungstraditionen Impulse für die Bewältigung der Spannungsfelder und für künftiges Führungshandeln vermitteln.

FRANZ AUINGER, Geschäftsführer der INOVATO Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH und MOTIV Personal Consulting GmbH, widmet sich im Beitrag *Charisma meets Purpose* der Frage, inwieweit die Unternehmens- und Führungsethik von konfessionellen, kirchennahen Betrieben eine besondere Kraft innerhalb der Organisationen und eine Wirkung darüber hinaus in die Gesellschaft besitzt. Der Zweck solcher Organisationen bewegt sich im Spannungsfeld spiritueller-ideeller Konzepte und wirtschaftlicher Erfordernisse, weswegen dortige Führungskräfte Übersetzer in beide Richtungen sein müssen sowie Werteträger und Katalysatoren sind. Diese Organisationen haben grundsätzlich das Geschenk des absoluten, ideellen Grundes, der Orientierung und Stärkung bietet. Aus ihrer Herkunft und Geschichte sind derartige Organisationen verpflichtet, Grundsätze hoch zu halten, die in kritischen Phasen mit Kostenreduktionen oder enthumanisierenden Strömungen nicht immer klar vertreten

werden. Das stark idealisierende Moment bewirkt eine besondere Führungshaltung und entsprechendes Führungshandeln.

Das Kapitel *Verantwortung aus klösterlicher Sicht* dreht sich um Fragen, wie verantwortungsvoll und achtsam mit den Gütern von Klöstern umgegangen werden kann und inwieweit die Sorge um die materiellen Lebensgrundlagen gerechtfertigter Weise vor der Sorge um das Heil der anvertrauten Menschen zurücktreten sollte. Vor diesem Hintergrund wird herausgearbeitet wie Benediktinerklöster heutigen Managern und Führungskräften die Umsetzung von Arbeitsmoral, einem partizipativen Führungsstil sowie ethischer Verhaltensweisen näherbringen können.

In ihrem Kurzkomentar zum 32. Kapitel der Regel Benedikts *Von Werkzeugen und Geräten des Klosters* beschäftigt sich SR. AQUINATA BÖCKMANN OSB, emeritierte Universitätsprofessorin des Päpstlichen Athenaeum Sant'Anselmo in Rom, mit der Frage, wie im Kloster mit den beweglichen Gütern umzugehen sei. Die Auslegung zeigt auf, dass es Benedikt in einer Zeit allgemeinen Verfalls durch die Ostgotenkriege im 6. Jahrhundert um Sauberkeit und Achtsamkeit gegangen ist. Im Kloster sind alle Dinge wichtig, nichts darf vernachlässigt werden. Die Sorge um die materielle Basis der Gemeinschaft fällt in den besonderen Verantwortungsbereich des Cellerars, die letzte Verantwortung trägt aber der Abt.

SR. MANUELA SCHEIBA OSB, Professorin am Monastischen Institut des Päpstlichen Athenaeum Sant'Anselmo in Rom, geht in ihrem Beitrag *Evangeliumsgemäße „Sorglosigkeit“ und Verantwortung für Menschen und Güter in der Regel Benedikts* dem spannungsreichen Verhältnis des Sorgens und Nicht-Sorgens sowie der Unterscheidung zwischen rechter und falscher Sorge nach. Diese Thematik untersucht sie anhand der Schriften des Alten und Neuen Testaments, der Wüstenväter sowie der Werke bedeutender Vertreter der Mönchsliteratur wie Basilius, Cassian und der Magisterregel. Die Analyse der Regel Benedikts führt sie zum Schluss, dass seine Aufforderung als erstes das Reich Gottes zu suchen, sich um das Heil der anvertrauten Menschen zu sorgen und erst dann die Sorge auf die materiellen Lebensgrundlagen zu richten, nichts mit naiver Sorglosigkeit zu tun habe. Wer ganz von Gott her lebe, werde vielmehr innerlich frei von jeder ängstlichen Sorge um das eigene Selbst und könne so seine Sorge auf Mitmenschen und Umwelt wenden.

KSENIA KEPLINGER, Research Associate an der University of Colorado Boulder (USA), führt in dem Beitrag *A moral being is an accountable being: Leadership and accountability in monastic organizations* zunächst im Rahmen einer systematischen Literaturanalyse aus, was Führung und Verantwortung im monastischen Kontext bedeuten, um später ihre Erkenntnisse anhand der Fallstu-

die eines österreichischen Benediktinerklosters weiter auszuführen. Aktuelle Fälle, in denen Unternehmen entgegen moralischer Maßstäbe handeln, zeigen die Notwendigkeit eines ethisch-reflektierten Führungsverhaltens und die zunehmende Verantwortungsübernahme auf individueller Ebene auf. Hier können Benediktinerklöster als Beispiele für langlebige, ökonomisch erfolgreiche Organisationen dienen, die Managern und Führungskräften Wege aufzeigen, wie Arbeitsmoral, ein partizipativer Führungsstil sowie moralisches Handeln gelingen können.

Der Themenbereich *Entwicklung von Ordensgemeinschaften* eröffnet vielfältige Betrachtungsweisen auf die Geschichte von und die Geschlechtergerechtigkeit in Ordensgemeinschaften.

In ihrem Kommentar *Von der Klosterzelle zur Missionsstation. Formen und Funktionen der katholischen Ordensgemeinschaften vom Mittelalter bis zur Gegenwart* lässt uns HELGA PENZ, bis Ende 2018 als Archivarin und Historikerin bei den österreichischen Ordensgemeinschaften tätig, einen geschichtlichen Überblick über die katholischen Ordensgemeinschaften zukommen. Angefangen um 1100 mit den Zisterziensern als erstem Orden im engeren Sinn, entwickeln sich die Orden in der Folgezeit zu selbstständigen Teilsystemen der Gesamtkirche, die über interne Autonomie und kollegiale Leitungsorgane verfügen. Mit der Krise der Orden im 16. Jhd. geht ein drastischer Rückgang der Klöstereintritte einher. Neue Orden, wie die Jesuiten, rücken Konfessionalisierung und Missionierung in den Fokus, und es werden erstmals eigenständige Frauenorden gegründet. Im 19. Jhd. setzt mit den zahlreichen Neugründungen weiblicher Kongregationen die größte Gründungswelle in der gesamten Ordensgeschichte ein. Heutzutage sind die katholischen Frauenorden Österreichs größter privater Schul- und Spitalserhalter.

KATJA ROST, Ordinaria für Soziologie und Privatdozentin für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich, und DAVID SEIDL, ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich, gehen im Beitrag *The impact of balanced gender proportions in the workplace: Contrasting theories of in-group bias against status construction theory using Roman-Catholic Monasticism* dem Problem geschlechtsspezifischer Diskriminierung aus soziologischer bzw. organisationstheoretischer Perspektive nach und versuchen die Frage zu beantworten, wie für Frauen ein positiveres Arbeitsumfeld auf Grundlage der Verteilung der Geschlechter geschaffen werden kann. Hierzu werden historische Daten von den Überlebensraten weiblicher und männlicher römisch-katholischer Klöster der letzten 1.500 Jahre herangezogen, um die Performance der beiden Geschlechter zu messen.

Über die Herausgeber

Univ.-Prof. Dr. Birgit Feldbauer-Durstmüller ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre/Controlling und Vorstand des Instituts für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz. Ihre Forschungsbereiche liegen im Controlling unter Einbeziehung spezieller Kontextfaktoren wie Familienunternehmen und KMU, Krisenmanagement – Sanierung – Insolvenz sowie Management und Religion.

Abt MMag. Maximilian Neulinger OSB ist Abt des Benediktinerstiftes Lambach. Seine wissenschaftlichen Interessen umfassen die Themenbereiche klösterliches Leben und Wirtschaft sowie Geschichte der Orden.

Dr. Tanja Wolf ist seit 2018 als Senior Scientist am Institut für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz tätig, dem Institut jedoch seit 1996 als Universitätsassistentin oder als Lektorin verbunden. Forschungsschwerpunkte sind Controlling-spezifische Themen, wie Controlling in KMU und Anforderungen an Controller. Interdisziplinäre Forschungsprojekte als Verbindung betriebswirtschaftlicher, ethischer sowie religiöser Fragestellungen stellen einen weiteren Schwerpunkt dar.

Über die Autoren

Univ.-Prof. Dr. Dorothea Alewell ist seit 2007 Inhaberin des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalwirtschaft an der Universität Hamburg.

A.Univ.-Prof. Dr. René Andeßner lehrt seit 1998 am Institut für Public und Nonprofit Management der Johannes Kepler Universität Linz und ist dort stellvertretender Institutsvorstand.

Mag. Franz M. Auinger ist Geschäftsführer der INOVATO Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH und MOTIV Personal Consulting GmbH.

Em. Univ.-Prof. Dr. Sr. Aquinata Böckmann OSB war von 1973 bis zu ihrer Emeritierung Professorin für monastische Spiritualität am Päpstlichen Athenaeum Sant'Anselmo in Rom.

Univ.-Prof. DDr. Franz Gmainer-Pranzl ist seit 2009 Professor und Leiter des Zentrums Theologie Interkulturell und Studium der Religionen an der Paris Lodron Universität Salzburg.

Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert ist Geschäftsführerin der EQUA-Stiftung in München. Sie hält Vorlesungen und Seminare u.a. an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen und der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster.

Priv.-Doz. Dr. Isabelle Jonveaux ist Mitglied des Centre d'Etudes en Sciences Sociales du Religieux (EHESS-Paris). Bis 2019 war sie Projektleiterin am Institut für Religionswissenschaften der Karl-Franzens-Universität Graz.

Univ.-Prof. DDr. Herbert Kalb ist Vorstand des Instituts für Kanonistik, Europäische Rechtsgeschichte und Religionsrecht sowie Professor für Staatsrecht und Politische Wissenschaften sowie Universitätsrecht an der Johannes Kepler Universität Linz.

Dr. Ksenia Keplinger ist Research Associate an der University of Colorado Boulder (USA). Sie erwarb ihr Doktorat der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Johannes Kepler Universität Linz.

Univ.-Prof. DDr. Severin J. Lederhilger OPraem ist Generalvikar der Diözese Linz und Professor für Kirchenrecht an der Katholischen Privatuniversität Linz. Er ist Prämonstratenser Chorherr des Stiftes Schlägl.

Univ.-Prof. Dr. Barbara Müller ist seit 2008 Professorin für Kirchen- und Dogmengeschichte im Fachbereich Evangelische Theologie an der Universität Hamburg.

Em. Univ.-Prof. Dr. Günter Müller-Stewens war von 1991 bis 2017 Professor an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft.

Mag. Karin Niederwimmer ist seit 2011 am Institut für Controlling & Consulting an der Johannes Kepler Universität Linz beschäftigt, seit 2018 in der Position als Senior Scientist.

Dr. Helga Penz war bis zu ihrer Pensionierung 2018 als Archivarin und Historikerin bei den österreichischen Ordensgemeinschaften tätig, zuletzt im Stiftsarchiv Herzogenburg.

Em. Univ.-Prof. Dr. Sr. Michaela Pfeifer OCist ist emeritierte Professorin am Monastischen Institut des Päpstlichen Athenaeum Sant'Anselmo in Rom.

Univ.-Prof. Dr. Katja Rost ist Ordinaria für Soziologie und Privatdozentin für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich.

Dr. Sr. Manuela Scheiba OSB ist seit 2008 Gastprofessorin am Monastischen Institut des Päpstlichen Athenaeum Sant'Anselmo in Rom.

Univ.-Prof. David Seidl, PhD ist ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere für Organisation und Management der Universität Zürich.

Dr. Georg Winkler war bis zum Abschluss seines Doktoratsstudiums 2017 als Universitätsassistent am Institut für Moralthologie der Katholischen Privatuniversität Linz tätig. Seither arbeitet er als Religionslehrer und Schulseelsorger am Bischöflichen Gymnasium Petrinum Linz.

Univ.-Prof. Dr. Peter Wirtz ist ordentlicher Professor der Betriebswirtschaftslehre (insbesondere betriebliche Finanzwirtschaftslehre und Corporate Governance) sowie seit 2012 Vizepräsident seines Forschungsbereichs an der französischen Université Jean Moulin Lyon3 (iaelyon school of management).

I Wirtschaft und Klöster



Finanzierung und Finanzmanagement in Stiften: Die Kunst mit hochgradiger Hybridität systematisch umzugehen

René Clemens Andeßner

1. Einleitung

(Österreichische) Stifte üben eine eigene Faszination aus, insbesondere für jene Gäste und Besucher, die eine derartige Institution in ihrem alltäglichen Lebensumfeld nicht kennen. Die Bauwerke, in denen sich oft Elemente verschiedenster Baustile (Romanik, Gotik und Barock) verbinden, zeugen von einer – man verzeihe dem Autor an dieser Stelle den fast pathetischen Ausdruck – glorreichen Vergangenheit, in der es – gemessen am heutigen Verständnis von gesellschaftlichem Leben – auch „dunkle“ Stunden gab. Stifte sind aber keineswegs bloße Monumente längst vergangener Zeiten, wie beispielsweise die zahlreichen Burgruinen in der österreichischen Landschaft, sie sind vielmehr lebendige (lokale, regionale und sogar darüber hinaus wirkende) Zentren, in denen eine Vielfalt spiritueller, pastoraler, kultureller, karitativer und ökonomischer Aktivitäten entfaltet werden. Ein kurzer Blick in die Alltagsrealität eines „ganz normalen“ Samstagnachmittags während der Sommersaison macht dies deutlich.

Während in der Stiftskirche die letzten Vorbereitungen für die Hochzeitsfeier getroffen werden und Braut und Bräutigam schon Fotos für das Hochzeitsalbum aufnehmen, werden im Stiftshof von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stiftsschenke die letzten Vorbereitungen für die Agape getroffen, die der kirchlichen Feier folgen wird. In der Kapelle nimmt die Kirche zur selben Zeit gerade einen Täufling in ihre Gemeinschaft auf.

Im Gästehaus sind die Mitglieder eines Pfarrgemeinderates versammelt, um in einer Klausur das Programm für das nächste Jahr zu erarbeiten, in einem anderen Raum diskutieren namhafte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler

über frühe Buchdrucke, auch indem sie sich einigen Inkunabeln widmen, die in der stiftseigenen Bibliothek „beheimatet“ sind. In einem etwas abseits gelegenen und vom hektischen Alltagstreiben entfernten Hof betrachten zwei Gäste, die „auf Zeit“ im Kloster sind, die Fontäne eines kleinen Brunnens und stimmen sich meditativ auf das Mittagsgebet ein, zu dem sie sich gemeinsam mit den Patres (Chorherren) versammeln werden.

Im mit Marmor und Stuck prächtig ausgeschmückten Kaisersaal probt gerade ein Orchester für das abendliche Konzert. Die Verantwortlichen des Kulturvereins, der als Veranstalter fungiert, warten schon das Ende ab, um die letzten (infrastrukturellen und administrativen) Vorbereitungen zu treffen. In der Bibliothek lauscht eine Touristengruppe den Ausführungen des Führungspersonals. Im Internat des Knabenchores herrscht Ruhe, die Kinder wurden am Vorabend von ihren Eltern abgeholt, um das Wochenende in ihren Familien zu verbringen.

Soeben wurde ein repräsentativer Samstag in einem Stift während der Sommersaison beschrieben. Würde jemand – wie ein Vogel und versehen mit einem Röntgenblick – über die Klosteranlage schweben, er (sie) könnte alles auf einmal erblicken. Ein (österreichisches) Stift stellt also einen eigenen Mikrokosmos dar, die oben genannten Aktivitäten verdeutlichen bloß einen Ausschnitt desselben. Auf der Grundlage einer Jahrhunderte umfassenden Geschichte und Tradition erfüllt das Stift, das als solches Teil des nationalen kulturellen Erbes ist, auch heute noch gesellschaftliche Funktionen und Aufgaben, die weit über den kirchlichen bzw. religiösen Bereich hinausgehen. Es ist eine gesellschaftliche Institution, die – wie später noch präziser ausgeführt wird – von einem großen Ausmaß an Hybridität geprägt ist.

Hybride Institutionen können aus den unterschiedlichsten Perspektiven Gegenstand wissenschaftlicher Forschung sein. Dementsprechend wird die Theologie oder Philosophie in einer anderen Weise an den Forschungsgegenstand herangehen als die Geschichtsschreibung, die Kulturwissenschaften oder die Organisationssoziologie. Dieser Beitrag betrachtet die Institution Stift aus einer (dominant) betriebswirtschaftlichen Sicht und trägt damit dem Umstand Rechnung, dass auch Stifte ihre Mission und gesellschaftlichen Funktionen nur dann erfüllen können, wenn sie entsprechende Ressourcen mobilisieren. Da diese Ressourcen in der Regel nicht unbeschränkt zur Verfügung stehen, ergeben sich ein Knappheitsproblem wie auch ein Finanzierungserfordernis, zwei Phänomene, die zentrale Ausgangspunkte ökonomischer Überlegungen sind.

Der vorliegende Beitrag verfolgt das Ziel, konzeptionelle und grundlegende Aspekte der Finanzwirtschaft in Stiften aufzuzeigen und zu verdeutlichen, dass die Finanzierung dieser Institutionen eigenständige Fragestellungen aufwirft, die sich aus einer ausgeprägten organisationalen Hybridität ergeben. Er

versucht, ein bisher in der wissenschaftlichen Literatur wenig beachtetes Feld zu strukturieren.

Verglichen mit anderen gesellschaftlichen Organisationen, die sich (relativ) klar in einem bestimmten gesellschaftlichen Teilsystem verorten, ist das Stift durch seine innerorganisatorische Diversität also von einem gewissen „Anderssein“ geprägt. Kapitel 2 widmet sich eingangs diesem „Anderssein“ und stellt das Stift als eine Institution dar, in der verschiedene Bereiche, mit unterschiedlichen Ausrichtungen, Zielen und Handlungslogiken unter einem „organisatorischen Dach“ zusammengefasst sind. Das Stift ist eine hybride Organisation, die Hybridität hat wiederum entsprechende Auswirkungen auf die Finanzierungsstrukturen.

Kapitel 3 zeigt auf, dass im Stift unterschiedliche Finanzierungslogiken gleichzeitig wirksam sind, und stellt anschließend die Vielfalt der Finanz- und Ressourcenquellen dar, auf die ein Stift prinzipiell zurückgreifen kann. Das anschließende Kapitel 4 argumentiert, dass die organisationale Komplexität – nicht nur, aber gerade auch im Finanzbereich – eine (integrative) Mehrebenen-Betrachtung nahelegt. Sie ermöglicht es, einerseits den Spezifika der jeweiligen stiftsinternen Bereiche gerecht zu werden, andererseits aber die notwendige Koordination und Integration auf der Ebene der gesamten Organisation zu gewährleisten.

Kapitel 5 schließlich widmet sich den Grundzügen des Finanzmanagements. Nach einigen grundlegenden Bemerkungen zu dessen Funktion und Zielen wird die Frage der Abbildung der finanziellen Ströme in einer geeigneten Finanzrechnung (Cashflow-Rechnung) thematisiert. Die anschließenden Ausführungen zeigen die verschiedenen Ebenen des Finanzmanagements auf und illustrieren anhand eines konkreten Beispiels, wie diese Ebenen (kaskadenartig) zusammenhängen. Kapitel 6 fasst wesentliche Aspekte zusammen und versucht einige Schlussfolgerungen zu ziehen.

Die „betriebswirtschaftliche Brille“ birgt selbstverständlich die Gefahr, dass der Beitrag manche Aspekte verkürzt. Der Autor ist sich dieser Gefahr durchaus bewusst, geht dieses Risiko aber deshalb ein, weil eine interdisziplinäre Diskussion in der Regel damit startet, einen Forschungsgegenstand in einem ersten Schritt aus der Perspektive der eigenen Fachrichtung zu analysieren.

2. Das Stift – eine Organisation von ausgeprägter Diversität

Das Wort „Stift“ lässt sich von Stiftung ableiten. Ein (österreichisches) Stift ist jedoch mehr als eine Stiftung. Es ist der Ort, an dem die vier alten Orden (Benedik-

tiner, Zisterzienser, Augustiner und Prämonstratenser Chorherren)¹ ihre vielfältigen Tätigkeiten entwickeln, die in diesem Kapitel noch genauer beschrieben sind. Ein Stift ist ein unabhängiger Wirtschaftskörper mit einer bestimmten Ausstattung an Vermögen: „Der Besitz eines jeden Klosters besteht unabhängig von Bischof, Diözese, ja sogar unabhängig von Rom.“² Durch die unterschiedliche historische Entwicklung und auch durch ein unterschiedliches Ausmaß an Donationen bzw. Schenkungen in der Vergangenheit ist die vermögensmäßige Ausstattung der Stifte – auch innerhalb derselben Kongregation – durchaus unterschiedlich.

Der Begriff Stift ist aber auch von der Verfassungsgeschichte her bestimmt. In dieser Hinsicht war das Stift eine geistliche Korporation, deren Vorsteher (Abt, Propst) Mitglieder der Landesstände und die mit einer Grundherrschaft³ ausgestattet waren. Dem Stift wurde also ein bestimmtes Gebiet zugeordnet, das man mit einem Verwaltungsbezirk vergleichen könnte. Stifte waren einerseits dem Kaiser abgabepflichtig und konnten ihrerseits Abgaben und Frondienste von ihren „Grundholdern“⁴ einfordern. Diese (weltliche) Funktion als integraler Teil der staatlichen Verwaltung ist zwischenzeitlich verloren gegangen, erklärt aber z.B. auch, warum in Stiften Prunkbauten wie Kaisersäle und Kaiserzimmer überhaupt errichtet wurden, deren Erhalt die Budgets heute stark belastet.

Stifte sind „mission driven organizations“⁵. An der Spitze ihrer organisationalen Zielpyramide stehen ideelle Zielsetzungen, die den Intentionen des Ordensgründers und dem Selbstverständnis einer Ordensgemeinschaft entspringen. So stellt sich z.B. die Frage, wie fundamentale und damit auch handlungsleitende Ziele und Prinzipien, wie das Ziel der „Gottsuche“ oder der Dienst bzw. die „Seelsorge am ganzheitlichen Menschen“ in der Gegenwart umgesetzt werden können.⁶

Im Hinblick auf die Verwirklichung dieser ideellen Ziele entwickelt ein Stift seine vielfältigen Aktivitäten und erstellt unterschiedlichste Leistungen. Dafür ist wiederum eine entsprechende Ressourcenausstattung bzw. ökonomische Basis erforderlich. In der Folge differenziert ein Stift organisatorisch aus und etabliert sich als ein (regionales) spirituelles, pastorales, sozio-kulturelles und ökonomisches Zentrum gleichermaßen. Eine lebendige Hausgemeinschaft bietet dafür die Basis.⁷

¹ Vgl. dazu auch Angerer & Trumler (1996), S. 143ff.

² Angerer & Lammerhuber (1995), S. 192.

³ Vgl. dazu auch Bauer & Matis (1988), S. 62ff.

⁴ Angerer & Trumler (1996), S. 222f.

⁵ Zur Bedeutung der Mission für Nonprofit Organisationen vgl. z.B. Minkoff & Powell (2006).

⁶ Vgl. dazu auch die Ausführungen bei Payer-Langthaler & Feldbauer-Durstmüller (2013), S. 105f.

⁷ Vgl. zu den folgenden Ausführungen auch Andeßner (1999), S. 39ff., 41ff.

2.1. Das Stift als spirituelles und pastorales Zentrum

Österreichische Stifte haben – durchaus mit einigen Unterschieden zwischen den einzelnen „alten Orden“, die jedoch durch die Josephinische Kirchenreform eine Einebnung erfahren haben – eine besondere Funktion in der Seelsorge. Sie begreifen sich nicht als exterritoriale Insel, sondern als eine „Welt für die Welt“, als ein „geistliches Haus für die Häuser“⁸.

Stiftsgemeinschaften betreuen so genannte inkorporierte Pfarreien in (räumlich mehr oder weniger) zusammenhängenden Gebieten und beschicken diese mit Priestern und Diakonen, die dort – auch im Auftrag des Diözesanbischofs – ihre seelsorglichen Dienste versehen.

Die Seelsorge beschränkt sich aber keineswegs auf dieses Gebiet. Pastorale Aktivitäten reichen von der „bloßen“ Gastfreundschaft, über spezielle Begleitangebote, wie beispielsweise Exerzitien für Jugendliche und Erwachsene, bis hin zur Seelsorge im Krankenhaus- und Schuldienst.⁹

Klöster und Stifte bilden in einem immer hektischeren Alltag so etwas wie „*Oasen*“ der Stille, des Friedens und der (persönlichen) Einkehr:

„Man sucht ein Kloster (für Stunden, vielleicht sogar für Tage) auf als ein Refugium, als einen Zufluchtsort, ‚damit die Seele wachsen kann‘ oder als einen Ort des Trostes, im Glauben und Wissen darum, dass hier schon viel Trost und Hilfe gegeben und geschenkt wurde ... In Klöstern müsste (irgendwo) etwas vom Ort der Stille spürbar sein, von der Atmosphäre, die die Besinnung braucht und sucht; dann werden diese oft und lange leerstehenden Räume zu Erholungsräumen, zu Auflebensräumen, zu einer Begegnungsstätte: für die Begegnung mit der Seelen-Innenwelt, mit dem göttlichen Bereich und wohl auch zu einer Begegnungschance mit anderen Menschen.“¹⁰

Gerade die pastorale Funktion verbindet auch Irdisches mit dem Transzendenten:

„Im Kloster lebt der Mönch im Angesicht Gottes. Benedikt stand, wie die Mönche am Fest des hl. Benedikt singen, fest auf der Erde und wohnte doch im Himmel ... Das Kloster ist ein pastoraler Ort, insofern es in der Welt verwurzelt, aber bei Gott beheimatet ist. Diese Spannung zu leben und die beiden Pole zusammenzuhalten, das ist dem Mönch aufgetragen.“¹¹

⁸ Reisinger (1992), S. 43.

⁹ Vgl. Geniets (1992), S. 31.

¹⁰ Reisinger (1992), S. 50.

¹¹ Eckerstorfer (2009), S. 328f.

2.2. *Das Stift als (sozio-) kulturelles Zentrum*

Österreichische Stifte stehen im Dienste der *Pflege von Kunst, Kultur und Wissenschaften*, ganz in der Tradition der mittelalterlichen Klöster mit ihren Skriptorien, Schulen und Handwerksstätten. Freilich ist ihr Bildungsmonopol zwischenzeitlich gefallen, sie haben aber in der heimischen Kulturlandschaft und im lokalen bzw. regionalen Bildungsangebot ihren festen Platz.

Stifte sind schon als Bauwerke kunsthistorische Denkmäler „ersten Ranges“ und somit Teil des kulturellen Erbes der (österreichischen) Nation. Galerien und andere museale Bereiche präsentieren die „Schätze der Vergangenheit“ und haben auch eine hohe touristische Bedeutung. Umfangreiche Bibliotheken und Archive beherbergen den „Grundstoff“ der gegenwärtigen wissenschaftlichen Forschung und dokumentieren die Gegenwart für kommende Generationen. Schulen, Internate und spezielle Einrichtungen (wie z.B. ein Sängerknabeninstitut) widmen sich der Aus- und Fortbildung. Gäste- und Bildungshäuser verbinden pastorale, spirituelle und künstlerische Angebote usw.

Manche Mitglieder des Konvents haben die Möglichkeit beispielsweise als Musiker, Komponisten oder Kunsthandwerker ihre künstlerischen Talente zu entfalten oder sind – z.B. als Universitätsprofessoren – in den Wissenschaftsbetrieb eingebunden. Ihre Kompetenz beschränkt sich dabei keineswegs auf die theologische Fakultät.

Gerade die musealen Bereiche, aber auch die umliegenden Parkanlagen bieten oft das klassische Ambiente für Konzerte, Ausstellungen, Theateraufführungen und andere Kulturveranstaltungen. In diesem Bereich ergeben sich für ein Stift auch diverse Kooperationsmöglichkeiten sowohl mit professionellen Veranstaltern als auch den Institutionen des lokalen und regionalen Vereinswesens. Die Stille des Stiftes weicht dann – zumindest in manchen Bereichen der weitläufigen Klosteranlage – vorübergehend einem hektischen Geschäftigsein.

Die Pflege von Kunst und Wissenschaften wird – einem Informationsblatt der österreichischen Augustiner-Chorherren Kongregation gemäß – als Seelsorge am ganzen Menschen aufgefasst. Eine weitere Form dieser Seelsorge im umfassenden Sinn sind soziale Aktivitäten der Stifte, wie z.B. der Betrieb eines Altenheimes, eines Hospizes oder ähnlicher Einrichtungen.

2.3. *Die Wirtschaftsbetriebe des Stiftes*

Sowohl die Hausgemeinschaft selbst, als auch alle pastoralen, kulturellen und sozialen Aktivitäten benötigen eine *solide wirtschaftliche Basis*. Diese wird vor allem durch die stiftseigenen Wirtschaftsbetriebe gebildet. Im gewerblichen

Bereich werden sie gewöhnlich – sofern sie nicht in die Form der Kapitalgesellschaft ausgegliedert sind – in der Form eines Betriebes gewerblicher Art einer Körperschaft öffentlichen Rechts (BgA) betrieben.¹²

Stifte verfügen regelmäßig über land- und forstwirtschaftlichen Grundbesitz, der bearbeitet und gepflegt werden muss. Den Betrieben der land- und forstwirtschaftlichen Urproduktion (z.B. Ackerbau, Viehzucht, Gärtnereien, Wein- und Obstbau, Fischzucht, usw.) sind häufig begleitende Verarbeitungs- und Veredelungsbetriebe (z.B. Brauereien, Käsereien, Brennereien, Sägewerke, usw.) angeschlossen. Im Bereich des Gewerbes unterhalten die Stifte z.B. (Kunst-) Handwerksbetriebe, touristische Betriebe (von Hotels, Gastwirtschaften und Restaurants bis hin zu Skiliften) und kleinere Handels- und Dienstleistungsbetriebe.

Manche Wirtschaftsbetriebe werden verpachtet, was eine Vermögensverwaltung notwendig macht, die sich den vermieteten Liegenschaften und diversen Möglichkeiten der Veranlagung von Kapital widmet.

2.4. Das Stift als Hausgemeinschaft

Die im Stift lebenden Mönche oder Kanoniker der so genannten „alten Orden“¹³ bilden eine Lebensgemeinschaft, die vom *Familienprinzip* geprägt ist. Die Mitbrüder sind dem Stift zugeordnet, in welches sie ursprünglich eingetreten sind, und verbleiben in der Regel gemäß dem Prinzip der „*stabilitas loci*“ ein Leben lang in der Gemeinschaft dieses einen Klosters. Die Gemeinschaft der Mitbrüder bildet den Konvent.

Dieses gemeinschaftliche Leben gründet auch auf dem *gemeinsamen Gebet* (Chorgebet) und der gemeinsamen Feier der Liturgie. Es drückt sich nicht nur in Fürsorge füreinander und familiärer Verbundenheit aus, sondern ist auch ein Potential für Wirksamkeit und Kreativität, denn das Gemeinschaftsleben setzt aufgrund seiner arbeitsteiligen Strukturen und einer ausgeprägten Rollenverteilung auch Ressourcen für spezielle Aufgaben in Seelsorge, Wissenschaft und Bildung, für künstlerische Betätigung und anderes mehr frei.¹⁴ Auch dabei können sich bestimmte Spannungsfelder ergeben, wie nachfolgendes Zitat signalisiert:

¹² Zum Betrieb gewerblicher Art einer Körperschaft öffentlichen Rechts vgl. z.B. JKU Tax (2018), S. 262ff.

¹³ Heimbucher (1933), S. 27.

¹⁴ Vgl. Reisinger (1992), S. 46.

Benediktiner z.B. „sind „vor allem Mönche eines Klosters. Sie unterrichten dann in der Schule, sind aber nicht in erster Linie Lehrer; sie sind in der Wirtschaft tätig, aber keine Wirtschaftstreibenden. Ihre Berufung ist eine andere“ ... Hier ist der Spagat zwischen Aktion und Kontemplation angesprochen, der in zunehmend offenen Klöstern schwer zu bewältigen ist.“¹⁵

2.5. Die Konsequenz der Diversität: Das Stift als hybride Organisation

Historisch und organisationssoziologisch betrachtet wirkt im Stift das mittelalterliche Modell des ganzen Hauses¹⁶ in die moderne Gegenwart hinein. Dabei ergeben sich gleichzeitig Chancen und strukturelle Spannungsfelder.

Die aufgezeigten Beispiele verdeutlichen die positiven externen Effekte,¹⁷ die von einem Stift für die lokale und regionale Wirtschaft und Gesellschaft ausgehen. Nicht nur, dass das Stift über seine Wirtschaftsbetriebe ein (bedeutender) Arbeitgeber ist, die vielfältigen (kulturellen) Aktivitäten fördern indirekt auch den Absatz lokaler und regionaler Tourismusbetriebe.

Nicht zuletzt stellt das Stift eine Infrastruktur zur Verfügung, die von anderen Organisationen für deren Aktivitäten genutzt wird, von lokalen Vereinen, über private Unternehmen und professionelle NPO (z.B. Kulturveranstalter) bis hin zu Familien, welche diese Infrastruktur für private Festivitäten (wie z.B. Hochzeitsfeiern) nutzen. In verwaltungswissenschaftlicher Hinsicht ist ein Stift also ein bedeutender Player in der *lokalen und regionalen Governance*.¹⁸ Letztere fasst eine Gemeinde (und in analoger Weise auch eine Region) nicht nur als Institution auf, sondern als (lokales oder regionales) Gemeinwesen, das es gemeinschaftlich zu gestalten gilt.¹⁹ Diese Gestaltungsaufgabe setzt die Vernetzung einer Reihe von Organisationen voraus und die Aktivitäten werden in unterschiedlichsten institutionellen Arrangements erbracht.²⁰ Ein Stift ist ein zentraler „Player“ in diesem Netzwerk.

Die Diversität eines Stiftes wird in der wissenschaftlichen Forschung auch unter dem Titel der hybriden Organisation analysiert, wobei unterschiedliche Konzepte diskutiert werden. *Billis* geht zum Beispiel davon aus, dass gesellschaftliche Sektoren als Sammelbecken für Organisationen angesehen werden können, die eine bestimmte Organisationslogik verfolgen und damit in einer

¹⁵ Eckerstorfer (2009), S. 325.

¹⁶ Vgl. dazu auch Bauer & Matis (1988), S. 49ff.

¹⁷ Zu externen Effekten vgl. zum Beispiel Nowotny & Zagler (2009), S. 70ff.

¹⁸ Vgl. dazu auch Löffler (2009), Mayntz (2004) und Fürst (2004).

¹⁹ Vgl. dazu auch Wollmann (2002).

²⁰ Vgl. dazu beispielsweise Löffler (2009), S. 215ff. bzw. Vilain (2016), S. 344.

bestimmten Weise auf soziale Bedürfnisse reagieren.²¹ In der Folge sind der Markt-, der Staats- und der Nonprofit-Sektor zu unterscheiden.²² Hybride Organisationen verorten sich zwar in einem bestimmten Sektor, weisen aber auch signifikante Merkmale anderer Sektoren auf, wodurch die klassischen Sektorengrenzen verschwimmen.²³

Evers unterscheidet die Sektoren Staat, Markt und Gemeinschaft und weist hybride Organisationen einer intermediären Sphäre zu, die in vielfacher Weise von den anderen Sektoren beeinflusst sein kann.²⁴ Es gilt in der Folge Verflechtungen und Spannungsfelder miteinander zu vermitteln, „die auf die strukturell unterschiedlichen Prinzipien von Staat, Markt und Gemeinschaft zurückverweisen.“²⁵

Glänzel und Schmitz sehen die primäre Verankerung in einem bestimmten Sektor als nicht notwendigerweise zu erfüllendes Kriterium an. Ihnen zufolge schaffen hybride Organisationen „eine neue Funktionslogik, die als Amalgam einer Sach- und einer Marktlogik angesehen werden kann.“²⁶ Ihre Zielfunktion liegt in der eigennützigen Mehrung häufig individuellen materiellen Wohlstandes, andererseits folgen sie einer Solidaritätslogik.

Diesem Ansatz zufolge ergibt sich Hybridität vor allem auf der Ebene der (intendierten und erreichten) Ziele sowie jener der Mittel (Ressourcen). Hinsichtlich der Ziele bzw. Resultate besteht ein enger Konnex zu den Dimensionen der Nachhaltigkeit.²⁷ Auf der Mittelebene kombinieren hybride Organisationen Ressourcen, die üblicherweise einem bestimmten Sektor zugeordnet werden wie z.B. Leistungserlöse (Marktsektor), öffentliche Förderungen (Staatssektor) und private Spenden (zivilgesellschaftlicher Sektor).²⁸

Stifte integrieren, den Überlegungen von *Glänzel und Schmitz* entsprechend, ideelle und ökonomische Prinzipien in eine eigene Zielfunktion. Die ideellen Ziele dominieren zwar, ihre (nachhaltige) Verwirklichung setzt aber voraus, dass auch ökonomische Ziele in einem ausreichenden Maß erfüllt werden. Nur auf diese Weise kann die laufende Einkommens- wie auch die Potenzialsicherung für zukünftige Generationen gewährleistet werden.²⁹

Im Hinblick auf die Vielfalt ihrer Aktivitäten greifen Stifte – wie das nachfolgende Kapitel noch genauer aufzeigt – auf Ressourcen zurück, die für

²¹ Vgl. Billis (2016), S. 207 bzw. Gonin (2017).

²² Vgl. Anheier (2014), S. 4.

²³ Vgl. Billis (2016), S. 212.

²⁴ Vgl. Evers (2008), S. 282.

²⁵ Evers & Ewert (2010), S. 105.

²⁶ Glänzel & Schmitz (2012), S. 181.

²⁷ Vgl. Glänzel & Schmitz (2012), S. 190.

²⁸ Vgl. Evers (2008), S. 285.

²⁹ Vgl. Feldbauer-Durstmüller & Neulinger (2010), S. 232.