

Benediktsregel – Management – Organisation

Organisationale Perspektiven der Regula Benedicti

Zürich, 2. Mai 2022

© Peter Widmer Managementberatung

Peter Widmer
Managementberatung GmbH
Giessereistrasse 5
CH-8005 Zürich

+41 79 654 67 17
mail@peterwidmer.biz
www.peterwidmer.biz

Einleitung

Bei der Lektüre aktueller Organisations- und Managementliteratur könnte leicht der Gedanke aufkommen, dass die zugrunde liegende Lehre eine neue ist und eigens für die heutige Form der Unternehmensführung entwickelt worden ist. Nebst ihrer hohen Interdisziplinarität knüpft diese tatsächlich aber auch an eine jahrhundertealte Tradition an, die bis heute nachwirkt und prägt. Eine zentrale Stellung nehmen Regel und Praxis mittelalterlicher Klöster ein, namentlich klösterliche Orden nach der Regel des heiligen Benedikts – der Regula Benedicti¹. Den erwähnten Zusammenhang mögen nachfolgend einige organisationale Perspektiven der Regula Benedicti beleuchten.

Überlegungen zur Analyse des historischen Wandels von Organisationen

Seit Jahrtausenden hat die Organisation arbeitsteiliger Systeme, insbesondere im staatlichen, militärischen und kirchlichen Bereich, zu praktischen Problemen² geführt; entsprechend früh finden sich literarische Äusserungen zu Organisationsfragen (Frese, 1992, S. 7). Als Beispiele seien erwähnt der Bau der Pyramiden im alten Ägypten oder die Verwaltung des ausgedehnten Chinesischen Reiches der Chou-Dynastie (Kieser, 2019, S. 76). In modernen Unternehmen dagegen gewannen Organisationsprobleme ihre eigentliche Bedeutung erst nach dem Einsetzen der industriellen Revolution Mitte des 19. Jahrhunderts mit dem Aufkommen von Grossbetrieben (Frese, 1992, S. 7).

Organisationstheorien sollen Erklärungen über den Zweck, die Entstehung, das Fortbestehen, den Wandel und die Funktionsweise von Organisationen liefern (Kieser & Walgenbach, 2010, S. 29). Allerdings gibt es eine Vielzahl von organisationstheoretischen Ansätzen, die teilweise kaum etwas gemeinsam haben oder sich gar widersprechen (Scherer & Marti, 2019, S. 17). Dies insbesondere, weil (1) Organisationen „hochkomplexe soziale Gebilde“ darstellen und weil (2) die verschiedenartigen Aspekte einer Organisation aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven beleuchtet werden können (Scherer & Marti, 2019, S. 17).

¹ Salzburger Äbtekonferenz (2011).

² Frese nennt als Beispiel die historische Entwicklung des Konzepts einer effizienten Leitungsspanne (vgl. Frese, 1992, S. 7).

Bei der Beurteilung und dem Versuch der Rekonstruktion historischer Organisationsformen gehen viele Organisationstheorien und Organisationslehren fälschlicherweise davon aus, dass prägende Strukturprinzipien von heutigen Organisationen auch für frühere Organisationen Gültigkeit haben (Kieser, 1992, S. 1649). Tatsächlich aber wandeln sich diese Strukturprinzipien im Lauf der Zeit aufgrund unterschiedlicher historischer Prozesse sowie unterschiedlicher Kulturen (Kieser, 1992, S. 1649). Demnach ist auch anzunehmen, dass Phänomene wie Beweggründe oder die Einstellung zur Arbeit von Individuen geschichtlich-kulturell bedingt sind (Kieser, 1986, S. 3). Weiter in Erwägung zu ziehen ist, dass zu keinem Zeitpunkt eine Institution ihrer Komplexität wegen vollständig neu konzipiert werden konnte; vielmehr mussten deren tragende Strukturen als gegeben hingenommen werden, sie konnten lediglich angepasst werden (Kieser, 1992, S. 1649). Somit dürften heutige Organisationsstrukturen zu einem grossen Teil „historisch gewachsene“ Strukturen sein (Stinchcombe, 1965, zitiert nach Kieser, 1992, S. 1649).

Nach evolutionstheoretischen Ansätzen bleiben Strukturänderungen – ob durch Zufall zustande gekommen oder mit Absicht – eher erhalten und werden reproduziert, wenn sie für die Institution in ihrer Auseinandersetzung mit der Umwelt von Vorteil sind gegenüber weniger effektiven Strukturen (Kieser, 1992, S. 1649). Demnach können auch zufällige Variationen zu erfolgreichen Anpassungen an veränderte Umweltbedingungen führen; entscheidend sind die Selektionen durch die Umwelt und nicht Problemeinsichten, Methoden oder die Rationalität von Gestaltenden (Kieser, 1992, S. 1649). Im Rahmen der Evolution des Handelns werden Individuen, die mit einer Handlung erfolgreich waren, diese in einer ähnlichen Situation eher wiederholen als erfolglose; auch werden andere Individuen als erfolgreich erkannte Handlungen eher nachahmen (Kieser, 1992, S. 1650). Kriterien für die Selektion von Handlungen finden sich ebenfalls in den Normen³ von Gesellschaft und Institutionen, wobei Selektionskriterien häufig durch allgemeines Wissen, Theorien, Weltbilder oder Glaubenssysteme legitimiert werden (Kieser, 1992, S. 1650). Individuen bedienen sich ihrer bei der Herleitung von Antworten auf von der Umwelt ausgehenden Fragen und Probleme, um damit ihre Unsicherheiten über die materielle oder soziale Welt zu beheben (Kieser, 1992, S. 1650). Änderungen auf der Ebene von Weltbildern bewirken meist auch Änderungen auf der Ebene von Institutionen und deren Handelns; so lassen sich die heutigen Rationalisierungen auf Ebene der Institutionen auf den Wechsel von einem mythischen zu

³ Kieser nennt als Beispiele (1) archaische Gesellschaften, in denen die feste Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen durch Mythen gerechtfertigt wurde, sowie (2) moderne Gesellschaften, in denen Organisationstheorien zur Behebung der Unsicherheit, was denn die „richtige“ Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern sei, herangezogen werden (1992, S. 1650).

einem religiösen und schlussendlich zu einem wissenschaftlichen Weltbild zurückführen (Kieser, 1992, S. 1650). Aber auch Änderungen in institutionellen Strukturen können Veränderungsprozesse in Weltbildern auslösen, wenn beispielsweise Mitglieder einer Institution gesellschaftliche Vorteile in bestimmten strukturellen Variationen – wie zur Ausdehnung von Macht geeignet⁴ – sehen und diese durch Legitimitätsdefizite in den Weltbildern erfolgreich beseitigen können (Kieser, 1992, S. 1650).

Die Organisation als neuzeitliche Institution

Die Entwicklung zu modernen Organisationen wurde weder durch die frühen Bürokratien des alten Ägyptens, Babyloniens oder Chinas noch durch die Institutionen des antiken Griechenlands und des Römischen Reichs massgeblich beeinflusst; vielmehr besteht zwischen den erwähnten und den Institutionen des Mittelalters eine deutliche Kluft (Kieser, 1992, S. 1651).

Organisationen sind erst in der Neuzeit entstanden und stellen eine eigene Art von Institutionen dar, die sich von ihren Vorläufer-Institutionen primär unterscheiden durch die (a) Spezialisierung auf bestimmte Funktionen, durch die (b) Mitgliedschaft auf Basis freiwilliger Vereinbarungen sowie durch eine (c) Entkoppelung der individuellen Motive der Mitglieder von den Zwecken der Institution (Kieser, 1992, S. 1651).

Während moderne Industrieunternehmen zum Beispiel auf die Herstellung und den Vertrieb von Wirtschaftsgütern spezialisiert sind, hatten frühere Institutionen wie Herrenhöfe oder Zünfte noch zusätzlich religiöse, soziale und richterliche Funktionen zu erfüllen (Kieser, 1992, S. 1651).

In frühen Gesellschaften war eine Mitgliedschaft in mehreren Institutionen ausgeschlossen, Hörige konnten sich nicht aus freiem Willen von ihrer Arbeitsinstitution trennen (Kieser, 1992, S. 1651). Aber auch der Zunftmeister konnte ausserhalb der Zunft keine gesellschaftliche Existenz finden (Kieser, 1992, S. 1651).

In der heutigen Zeit steht für die Mitglieder von Organisationen nicht primär die Erreichung der Organisationsziele im Vordergrund, vielmehr suchen sie für ihren Arbeitseinsatz angemessene Gegenleistungen (Kieser, 1992, S. 1651). Mit der Entflechtung von persönlichen Motiven der Individuen einerseits und der Motive der Organisation andererseits wird eine „zweckrationale Gestaltung institutioneller oder

⁴ Jacob Fugger (1495–1525) etwa versuchte recht erfolgreich, das damalige Zinsverbot der römisch-katholischen Kirche mittels Einsatzes theologischer Gutachter auszuhöhlen (Kieser, 1992, S. 1650).

organisatorischer Strukturen“ möglich,⁵ dies etwa im Unterschied zu althergebrachten Strukturen (Kieser, 1992, S. 1651).

Die erwähnten Merkmale gewähren Organisationen eine bedeutend höhere Anpassungsfähigkeit als sie Vorläufer-Institutionen eigen waren; die höhere Flexibilität von Organisationen führt zu einem Reproduktionsvorteil und dürfte ihre starke Verbreitung erklären (Kieser, 1992, S. 1651).

Das mittelalterliche Kloster als rational gestaltete Organisation

Im frühen Mittelalter verkörperte der Herrenhof mit seiner autonomen Hauswirtschaft die zentrale ökonomische und gesellschaftliche Institution (Kieser, 1992, S. 1652). In weiterer Entwicklung zu dieser können mittelalterliche Klöster des Abendlands ökonomisch als die „ersten rational verwalteten Grundherrschaften und, später, Arbeitsgemeinschaften auf landwirtschaftlichem und gewerblichem Gebiet“ (Weber, 1925, S. 787) und schlussendlich als Strukturmodell für die künftigen Manufakturen und Fabriken gesehen werden (Kieser, 1992, S. 1653).

Im Kloster wurde der Arbeit, wie schon in allen frühen Ordensregeln festgehalten, ein zentraler Stellenwert beigemessen. Dies führte auch dazu, dass das Kloster mit seiner Regelmässigkeit und Effizienz zusätzlich „dem gesamten Arbeitsprozess, ganz abgesehen vom materiellen Ertrag, einen moralischen Wert zufügte“ (Mumford, 1979, zitiert nach Kieser, 1986, S. 3).

In der ausgeprägten hierarchischen Struktur bestand eine klare Aufgaben- und Kompetenzaufteilung; detaillierte Vorschriften regelten die Aufteilung der Arbeiten, deren Durchführung, die Kontrollen, das Rechnungswesen sowie den Einsatz von Planungsinstrumenten für die Versorgung mit den notwendigen Nahrungsmitteln und Materialien (Kieser, 1992, S. 1654). Für Weber (1958, S. 311) war der Mönch „der erste in jener Epoche rational lebende Mensch, der methodisch und mit rationalen Mitteln ein Ziel anstrebt, das Jenseits⁶“.

⁵ Kieser versteht unter rationalem Gestalten „einen geplanten, Alternativen in Erwägung ziehenden Einsatz von Mitteln zur Erreichung gesetzter Zwecke“ (Kieser, 1986, S. 11).

⁶ Vgl. RB 4,46 „Das ewige Leben mit allem geistlichen Verlangen ersehnen.“ (Salzburger Äbtekonzferenz, 2011, S. 75).

Während Herrenhöfe und Zünfte ihre Strukturen entsprechend dem Weltbild des Mittelalters auf die Bewahrung der Tradition ausrichteten⁷, gestalteten Klöster ihre Strukturen rational, stets auf das Ziel ihrer Institution fokussiert, Weisungen von Bibel und Regel möglichst effektiv und effizient zu erfüllen (Kieser, 1992, S. 1655). Vor allem benediktinische Klöster wurden dadurch zu „Machtzentren des religiösen, politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Lebens“ (Kieser, 1986, S. 11), was ihrer primären Zielsetzung – das Errichten einer Schule, „wo man dem Herrn dienen lernt“ (Piffner, 1947, S. 37) – entgegenlief. Viele Mönche wandten sich von diesem weltlich orientierten, prunkvollen Treiben ab und stiessen verschiedene Reformen an mit dem Ziel, konsequent nach der Regel des heiligen Benedikt zu leben (Kieser, 1986, S. 11). Ein neuer Orden unter der Benediktsregel entstand – die Zisterzienser (Kieser, 1986, S. 12). Doch auch die Zisterzienserklöster begünstigten mit ihren auf das Mönchsleben ausgerichteten effektiven Strukturen, gefordert wurden „eine hohe Arbeitsleistung bei gleichzeitigem Konsumverzicht“, eine effiziente Wirtschaft und den technischen Fortschritt; in der Folge übertrafen sie gar die Effizienz der Benediktinerklöster (Kieser, 1986, S. 12).

Auch heute können Individuen in einen inneren Konflikt geraten, wenn ihre persönlichen Werte und Absichten nicht mit den Zielen und Aktivitäten der Organisation übereinstimmen (Kieser, 1986, S. 14). Doch können die Betroffenen gegenüber früher ihre abweichende Meinung freier äussern und wirksamer einbringen, sei es innerhalb der Organisation – zum Beispiel in einer Betriebskommission – und auch ausserhalb, im Rahmen gewerkschaftlicher oder politischer Tätigkeit zur Gewinnung von Gleichgesinnten (vgl. Kieser, 1986, S. 14). Und für die heutigen Angehörigen von Klostersgemeinschaften ist sehr wohl möglich geworden, verschiedene wirtschaftliche Betriebe wie Schulen, Verlage, Seminarhäuser oder gewerbliche und landwirtschaftliche Betriebe zu führen, „ohne vom Gewinnstreben fortgerissen zu werden“ (vgl. Kieser, 1986, S. 14). Auch ist es für sie wesentlich einfacher, „ihre Managementrolle und ihr Streben nach einem asketischen Leben besser als ihre historischen Vorgänger in Übereinstimmung“ zu bringen (Kieser, 1986, S. 14).

⁷ Zünfte galten gar als „ausserordentlich innovationsfeindlich“ (Kieser, 1986, S. 11).

Lebenszyklus von Ordensgemeinschaften

Bei der Betrachtung der Geschichte von Gemeinschaften können – im Sinne eines Modells⁸ zum besseren Verständnis – jeweils verschiedene Phasen erkannt werden; (1) das Entstehen, (2) das Anwachsen und Ausbreiten, (3) das Vergehen und (4) das Sterben der Gemeinschaft (Holtz, 1991, S. 16). Auch wenn es sich um ein vereinfachtes Modell handelt, lassen sich im Vergleich von Ordensgemeinschaften doch verschiedene Gemeinsamkeiten feststellen (Holtz, 1991, S. 16).

In der ersten Phase der Entstehung – sie dauert rund 30 Jahre – finden sich Männer oder Frauen zu kleinen Gruppen zusammen, um die passende Ausdrucksform ihrer spirituellen Grundströmungen und Ideale, in der Regel entsprechend der jeweiligen Zeit, zu finden (Holtz, 1991, S. 16). Nach der ersten Konsolidierungsphase der Kerngruppe beginnt ein moderates Wachstum der Gemeinschaft durch den Beitritt neuer Mitglieder, es erfolgen offizielle Weihen und die bis anhin mündlich formulierten Ideale werden in Form von Regeln und Statuten festgehalten (Holtz, 1991, S. 17).

Nun schliesst die zweite Phase an – die Ausbreitung. Die Gemeinschaft wächst, teilweise auch unter geographischer Ausdehnung, stark an und zählt nach rund 10 bis 25 Jahren hunderte oder mehr Mitglieder (Holtz, 1991, S. 17). Das für den Orden einzigartige Profil wird gebildet und geprägt durch seine Festigung nach innen und aussen (Holtz, 1991, S. 17). Diese Phase dauert rund 100 Jahre, danach verlangsamt sich die Expansion und die Kräfte müssen primär für das Halten des Erreichten eingesetzt werden (Holtz, 1991, S. 17). Anschliessend setzt über den Zeitraum von 50 bis 100 Jahren ein Altern ein, die Gemeinschaft wird unbeweglich und zementiert ihr Erbe, das längerfristig zu Belastung wird (Holtz, 1991, S. 17).

Nach rund 200 Jahren beginnt die Phase des Niedergangs; diese dauert wiederum 150 bis 200 Jahre und endet mit der Auflösung und dem Erlöschen der Ordensgemeinschaft (Holtz, 1991, S. 17). Interessanterweise sind für diese beiden letzten Phasen nicht etwa ein Zerfall klösterlicher Sitten treibend oder ein zu geringes Engagement der Mitglieder, die genannte Entwicklung unterliegt vielmehr sozio-historischen Gesetzmässigkeiten (Holtz, 1991, S. 17). So nimmt „auch ohne brutale Eingriffe von aussen“ der Niedergang seinen unerbittlichen Lauf (Holtz, 1991, S. 17). Es gibt aber auch Beispiele erfolgreicher Krisenbewältigung von Orden, die sich regenerierten und überlebten. Diese Fälle entsprachen einer Neugründung, wiederum im Rahmen der erwähnten

⁸ Holtz bezieht sich auf den belgischen Jesuiten Raymond Hostie, Soziopsychologe und Professor für Pastoralpsychologie, der sein Verständnis-Modell mit „reichem historischem und statistischem Material (aus den zuständigen Archiven des Vatikans) begründet“ (1991, S. 16).

Lebensphasen und deren Gesetzmässigkeiten (Holtz, 1991, S. 18). Diesen Neugründungen ist eigen, dass sie von kleinen aktiven Gruppen an der Basis angestossen und geführt wurden und stets an die „charismatische Erst-Intuition“ ihrer Gründungsmitglieder anknüpften (Holtz, 1991, S. 18).

In Analogie zum beschriebenen Lebenszyklus von Ordensgemeinschaften werden für Unternehmen die Lebens- und Entwicklungsphasen nach ähnlichen Modellen unterschieden – mit wesentlich kürzeren zeitlichen Abläufen.

Wurzeln heutiger Organisations- und Managementprinzipien

Organisations- und Managementprinzipien sollen eine konsistente Führung entsprechend den Unternehmenszielen ermöglichen. Beteiligte wie Führungskräfte und Mitarbeitende stützen sich dabei häufig auf Führungsmodelle, um ein gemeinsames Verständnis bezüglich Begrifflichkeiten und Wirkweisen herzustellen. In diesem Kontext besticht das St. Galler Management-Modell. Dieses systemische Modell, verstanden als sprachliche Ressource, „bringt wesentliche Aspekte der Management-Praxis auf den Begriff, ordnet sie in grössere Zusammenhänge von Organisation und Umwelt ein und schafft damit eine Basis für die gemeinsame Reflexion und Diskussion“ (Rüegg-Stürm & Grand, 2014, S. 8).

Bezogen auf die Wurzeln heutiger Organisations- und Managementprinzipien weisen die Autoren des St. Galler Management-Modells gerade auch mit Bezug auf die vorherrschende Dynamik und Hektik unserer Zeit darauf hin, dass „äusserst bedeutungsvolle Orientierungsquellen und Handlungsmaximen unserer Kultur meistens viel ältere Wurzeln haben, als wir im Allgemeinen annehmen“ und sich „eine erstaunliche Zahl nachhaltig bewährter Management- und Organisationsprinzipien der Moderne auf Klöster als ersten modernen Organisationen zurückführen“ lassen (Rüegg-Stürm & Grand, 2019, S. 258). Rüegg-Stürm und Grand beziehen sich auf die Schriften der ehemaligen Benediktinerabtei St. Gallen sowie auf einen historischen Klosterbauplan⁹ aus dem achten Jahrhundert und schliessen „in verblüffender Weise auf eine Reihe von Strukturierungspraktiken . . . , deren Anwendung auch heute noch hochaktuell ist“ (2019, S. 259):

⁹ Karolingischer Klosterbauplan von St. Gallen, gezeichnet und beschriftet um 819/830 im Kloster Reichenau (Rüegg-Stürm & Grand, 2019, S. 259).

Rüegg-Stürm und Grand (2019) nennen folgende Beispiele (S. 259):

- Regeln als methodisches Grundelement einer arbeitsteiligen Organisation,
- (als von Gott gegeben betrachtete) schriftlich fixierte Regeln der Arbeit (im Sinne eines Code of Conduct und von Ansätzen eines Qualitätshandbuchs),
- Prinzipien einer prozessorientierten Arbeitsteilung mit dem Ziel eines klar strukturierten, optimalen Workflows (Prozessorientierung) mit entsprechendem Produktionslayout ([gemäss] . . . Klosterplan),
- ein strenges Zeitmanagement als Grundlage der Koordination und Routinisierung von Arbeitsabläufen,
- Job Rotation als Element der Humanisierung der Arbeit,
- Ansätze eines modernen Rechnungswesens mit Planung und transparenter Berichterstattung,
- Prinzipien einer klar geregelten Corporate Governance zur Prophylaxe von Interessenkonflikten (mit dem Abt als „CEO“, dem Thesaurer als „Finanzchef“ und dem Cellarer als „Kontrollstelle“),
- Prinzipien einer Wissens- und Erfahrungsgemeinschaft, d.h. des systematischen Austauschs mit befreundeten Klöstern zur Multiplikation bewährter Lösungen, und vieles mehr

Für Rüegg-Stürm und Grand schliesst sich damit „der Kreis vom St. Galler Management-Modell zu Beginn des 21. Jahrhunderts zurück ins achte Jahrhundert klösterlicher Hochkultur, die heute noch in der Stiftsbibliothek von St. Gallen bewundert werden kann“ (2019, S. 260).

Literaturverzeichnis

- Frese, E. (1992). *Organisationstheorie: Historische Entwicklung – Ansätze – Perspektiven* (2., überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Holtz, L. (1991). *Geschichte des christlichen Ordenslebens* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Zürich: Benziger.
- Kieser, A. (1986). Von asketischen zu industriellen Bravourstücken. Die Organisation der Wirtschaft im Kloster des Mittelalters. *Mannheimer Berichte aus Forschung und Lehre an der Universität Mannheim*, 30, 3–16.
- Kieser, A. (1992). Organisationsstrukturen, historische Entstehung von. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (3., völlig neu gestaltete Auflage, S. 1648–1670). Stuttgart: Poeschel.
- Kieser, A. (2019). Managementlehren – von Regeln guter Praxis über den Taylorismus zur Human Relations-Bewegung. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (8., erweiterte und aktualisierte Auflage, S. 75–121). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. & Walgenbach, P. (2010). *Organisation* (6., überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pfiffner, E. (1947). *Die Regel des heiligen Benedikt*. Einsiedeln: Benziger.
- Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2014). *Das St. Galler Management-Modell: 4. Generation – Einführung* (1. Auflage). Bern: Haupt.
- Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2019). *Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt* (1. Auflage). Bern: Haupt.
- Salzburger Äbtekonzferenz (Hrsg.). (2011). *Die Benediktusregel: Lateinisch/Deutsch* (5. Auflage). Beuron: Beuronischer Kunstverlag.
- Scherer, A. G. & Marti, E. (2019). Wissenschaftstheorie der Organisationstheorie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (8., erweiterte und aktualisierte Auflage, S. 17–44). Stuttgart: Kohlhammer.
- Weber, M. (1925). *Wirtschaft und Gesellschaft* (Grundriss der Sozialökonomik, Abteilung 3, 2. Halbband, 2., vermehrte Auflage). Tübingen: Mohr.
- Weber, M. (1958). *Wirtschaftsgeschichte: Abriss der universalen Sozial- und Wirtschaftsgeschichte* (aus den nachgelassenen Vorlesungen herausgegeben von S. Hellmann & M. Palyi, 3., durchgesehene und ergänzte Auflage). Berlin: Duncker & Humblot.