

Sonntagszeitung **Wirtschaft**



Ausgabe vom 6.7.2008

Mönche sind die besseren Manager

Firmen sollen es wie die Klöster machen: Ein paar strenge Regeln und viel Freiheit

Klagen über unfähige oder raffgierige Spitzenmanager hinterlassen in der Regel eine gewisse Ratlosigkeit: Sie mögen ja oft berechtigt sein - was aber folgt aus ihnen? Wer sie nicht gleich zum Anlass für Debatten über die Veränderung des Systems nimmt, sondern eher mit konventionellen ökonomischen Argumenten hantiert, wird nach den (Fehl-)Anreizen fragen, derentwegen sich Manager "falsch" verhalten. Den wohl wichtigsten Erklärungsbaustein liefert die Prinzipal-Agent-Theorie. Sie beruht auf der Unterscheidung zwischen dem Prinzipal (dem Unternehmenseigner) und seinem Agenten (dem Manager), die jeweils ihre eigenen Interessen verfolgen. Nach dieser Theorie sollten die Interessen von Prinzipal und Agent möglichst in Deckung gebracht werden, die Anreize des Managers also darauf ausgerichtet sein, den Wert des Unternehmens zu steigern.

Freilich hat gerade die Prinzipal-Agent-Theorie Exzesse eher begünstigt: Sie diene unter anderem als Grundlage für die angeblich leistungsfördernde Entlohnung von Managern mit Aktienoptionen. Diese haben offenbar eher zu betrügerischem Verhalten als zu überdurchschnittlichen Leistungen angeregt. Können Ökonomen also überhaupt etwas Konstruktives zur "Corporate Governance"-Diskussion beitragen?

Können sie sehr wohl, meint eine Forschergruppe um die Zürcher Betriebswirtin Margit Osterloh - und weiß originellen Rat: Moderne Aktiengesellschaften sollten sich Benediktinerklöster und die Regeln des heiligen Benedikt zum Vorbild nehmen. Diesen Vorschlag wollen die Zürcher Ökonomen nicht als plumpe Aufforderung an die Manager verstanden wissen, sich moralischer zu verhalten. Ihr Kernargument lautet: Dass die meisten Abteien so lange überlebt hätten, liege vor allem an einem Regelsystem, das allen Anreizproblemen gerecht werde, mit denen sich heute Unternehmen auseinandersetzen hätten. Gierige oder unfähige Äbte seien in der mehr als tausendjährigen Geschichte des Benediktinerordens schließlich auch vorgekommen - aber man sei mit ihnen gut fertig geworden.

Was macht das benediktinische Regelsystem aus? Der - sehr alte - Kodex gibt einen klaren Rahmen von Verhaltensregeln vor, von dem die Mönche nicht abweichen dürfen, innerhalb dessen die einzelnen Klöster aber einen relativ großen Spielraum für autonomes Handeln haben. Besonders wichtig ist den Benediktinern, dass ihr Wertekanon von allen Mitgliedern geteilt wird; um dies zu gewährleisten, sucht der Orden seine Mitglieder mittels eines sorgfältigen, langwierigen und strengen Selektionsprozesses aus. Wenn sie diesen Prozess einmal hinter sich haben, gewährt der Orden den Mönchen recht große Mitwirkungsrechte. Dies steht in Einklang mit einschlägigen ökonomischen Theorien: Geteilte Werte senken Transaktionskosten, und große Mitwirkungsrechte erhöhen die intrinsische Motivation der "Mitarbeiter", in der jeweiligen Organisation - ob im Orden oder in einem Unternehmen - aktiv mitzuarbeiten und zu bleiben.

Freilich treiben die Zürcher Ökonomen ihre Analogien zwischen Kloster und Aktiengesellschaft etwas weit. Das beginnt mit dem Auswahlprozess der Mitglieder: Es stimmt sicher, dass die Mitbrüder nach der überaus langen Hinführungszeit eines Kandidaten für das Mönchsamt bis zu dessen endgültiger Aufnahme in den Orden mehr über diesen wissen als ein Vorgesetzter, der nur nach einem Bewerbungsgespräch und vielleicht einem Assessment Center eine Entscheidung trifft. Aber ist das ein sinnvoller Vergleichsmaßstab? Ein anderes Beispiel: Lässt sich aus der Tatsache, dass ein Kloster sein Führungspersonal (den Abt) zwangsläufig intern rekrutiert, immer der Schluss ziehen, dass das ein Unternehmen genauso machen sollte - weil ein aus dem Unternehmen kommender Vorstandschef mehr spezifisches Wissen über dieses Unternehmen hat und seine Werte eher teilt?

Ein wahrscheinlich noch gewichtigerer Einwand betrifft die grundsätzliche Vergleichbarkeit von Klostergemeinschaft und Aktiengesellschaft. Die Kongregation ist nicht nur anders als das Unternehmen eine "non-profit organization". Das Organisationsziel, auf dem alle geteilten Werte beruhen, ist die Hingabe an Gott. Auch wenn Lebenserfahrung und ökonomische Theorie zeigen, dass auch unter dieser Prämisse Egoismus, Missgunst und Habgier möglich sind, dürften es diese Laster in einer Klostergemeinschaft doch grundsätzlich etwas schwerer haben. Daraus wird man aber schwer den Schluss ziehen können, eine Aktiengesellschaft solle auf Gott ausgerichtet werden.

Zum anderen lässt sich die Idealwelt der - in der Regel recht kleinen - Klostergemeinschaft, in der gemeinsame Werte geteilt werden, kaum auf die viel größere und notwendig heterogenere Aktiengesellschaft übertragen. Sicher, viele Unternehmen sind stolz auf ihre "Corporate Culture" - aber können global operierende Unternehmen eine ähnlich verschworene Gemeinschaft sein wie der Benediktinerorden? Vielleicht ist es in Grenzfällen möglich, etwa in einer Schweizer Privatbank oder bei einem schwäbischen Mittelständler - freilich sind das keine typischen Aktiengesellschaften.

Vielleicht geht es ja auch eine Nummer kleiner. Falls noch kein schlauer Management-Guru die Regula Benedicti als Leitfaden für ein einschlägiges Wochenendseminar entdeckt hat, so dürfen wir auf Kapitel 2, Vers 37 als Einführungslektüre verweisen: "Der Abt muss wissen: Wer es auf sich nimmt, Menschen zu führen, muss sich bereithalten, Rechenschaft abzulegen."

Katja Rost, Emil Inauen, Margit Osterloh, Bruno S. Frey: The Corporate Governance of Benedictine Abbeys: What can Stock Corporations Learn from Monasteries?, Universität Zürich, Juni 2008, <http://www.iew.uzh.ch/wp/index.en.php?action=query&id=374>.