

FERDINAND REISINGER

Zwischen ökonomischem Zwang und christlichem Auftrag

Österreichische Stifte und Klöster als Wirtschaftsunternehmen

Klösterreich präsentiert sich Österreich. Klöster, Stifte und Abteien prägen das Land und seine Kirche bis in die Gegenwart. Sind diese auch zuerst Orte geistlichen Lebens und Zentren der Seelsorge, so gehören doch fast immer unterschiedliche Betriebe zu den Chorherren- beziehungsweise Mönchs-niederlassungen. Unser Autor, Stiftsdechant des Augustinerstiftes St. Florian und Professor für Pastoralsoziologie in Linz, stellt sich die Frage, ob es für die klösterlichen Gemeinschaften eigenständige Möglichkeiten gibt, mit den veränderten ökonomischen Bedingungen zu leben. (Redaktion)

1. Das äußere Erscheinungsbild

Neben allen anderen – vor allem pfarrlichen – Verpflichtungen gibt es das Eigenleben eines Klosters oder einer Stiftsgemeinschaft. Manche Orden führen in ihren Mauern Schulen (samt Internaten) oder Bildungshäuser; bei manchen Klöstern verbindet man mit dem Namen sofort ein Qualitätsprodukt, das dort erzeugt wird (Käse, Bier etc.); für etliche Klöster legt sich eine Assoziation mit einem namhaften Mitbruder nahe (Wissenschaftler, Künstler, usw.). Bei den meisten der Stifte besteht das Image aus einer Summe solcher Faktoren, die Geschichte und Schicksal, die fortwährende Engagement und alltägliche Ausstrahlung, die Spirituelles wie recht Alltägliches und Irdisches gleichermaßen umfaßt.

Natürlich braucht es dort Leute mit Organisations- und Managementfähigkeiten; selbstverständlich gibt es die Verwalter von klösterlichem Hab und Gut und die Leiter der klösterlichen Betriebe.

Gemäß den kirchlichen – das heißt den ordensrechtlichen – Vorgaben trägt die Verantwortung für die großen Entscheidungen, also auch in wirtschaftlichen Belangen, das Gesamtkapitel eines Konvents. Zeichnungsberechtigt ist in der Regel der Vorsteher des Hauses (Abt/Prälat); im Namen des Konvents gibt der Zweitverantwortliche (Prior/Dechant) ebenfalls seine Unterschrift. Ab einer (kirchenrechtlich beziehungsweise hausintern geregelten) Höhe der Ausgaben und Investitionen muß die Zustimmung des Plenarkapitels eingeholt werden. Für die reguläre Geschäftsführung der Wirtschaftsbetriebe gibt es „Wirtschaftsdirektoren“ und den nötigen Mitarbeiterstab, fallweise auch ein Beratungsgremium von Mitbrüdern („Wirtschaftsrat“). Insofern unterscheidet sich klösterliche Betriebsführung nicht wesentlich von vergleichbaren nicht-kirchlichen Einrichtungen (Gutsverwaltungen und Privatbetrieben); die betriebswirtschaftliche Effizienz und die Transparenz haben sich an den modernen

Erfordernissen zu orientieren. Das bedeutet in der Regel, daß einer (oder mehrere) der Mitbrüder auch eine entsprechende Ausbildung braucht. In den einzelnen Stiftsbetrieben gibt es Angestellte, die nach zeitgemäßen Kriterien des Personalmanagements geführt, vor allem auch motiviert werden müssen. Eine Anstellung in einem klösterlichen Betrieb garantiert in der Regel auch ein relativ beständiges Arbeitsverhältnis, da es sich kirchliche Betriebe nicht so leicht leisten können, Mitarbeiter zu kündigen.

Klöster mit ihren Wirtschaftsbetrieben stehen unter verschiedenartigem „öffentlichem Druck“; einerseits wird sehr genau hingesehen, „ob alles mit rechten Dingen zugeht“; andererseits gibt es eine Fülle von ungeprüften Vorurteilen, die zu widerlegen in den meisten Fällen kaum möglich ist. Eine Behauptung dieser Art lautet in der Regel: „Die Klöster sind ja alle so reich, da läßt sich leicht wirtschaften“. Auch ohne gesicherten Informationshintergrund wird behauptet, Klöster hätten immensen Wald- und Grundbesitz, sie verfügten über Güter und Liegenschaften; sodann wird immer wieder darauf hingewiesen, daß es ja so viele Kostbarkeiten gäbe in den Galerien und Sakristeien, in den Bibliotheken etc., „Dinge von unschätzbarem Wert...“

Dazu ist festzuhalten: Die „materielle Substanz“ der einzelnen Konvente ist (in Österreich) höchst unterschiedlich. Es gibt reiche und es gibt ganz und gar nicht reiche Klöster. Bei vielen war vielleicht in der Vergangenheit eine gute Dotation gegeben, aber Schicksalsschläge wie zeitweise Aufhebung und Enteignung (zum Beispiel in der NS-Zeit), Konfiskationen (durch Joseph II.

etc.) haben die Relation zwischen der großzügigen äußeren Erscheinung und der tragenden materiellen Substanz gestört. Da diese Reichtümer (schöne Bauten wie auch Kunstschatze) kein produktives Vermögen darstellen, ihre Sicherung und Erhaltung, ihre Renovierung und Präsentation aber auch gewaltige Summen kostet, ist fürs erste zu fragen, woher denn die Beträge für solche Ausgaben kommen können. In so weitläufigen (zumeist barocken) Klosteranlagen leben zu können, mag ein einprägsames Lebensgefühl darstellen; aber nicht für alle, die sich zum Klosterleben berufen fühlen, ist diese „Großraumperspektive“ attraktiv.

In einer Zeit, in der die „Option für die Armen“ als eine Grundsäule kirchlicher Verkündigung angesehen wird, stellen sich Fragen wie: Stellt das „Haben“ von solchen Kostbarkeiten an sich schon einen Skandal dar? Die Überlegung: „Verkaufen wir doch das alles und bauen wir uns ein armes Kloster“ wird wohl in den meisten Gemeinschaften schon aufgeworfen worden, vielleicht auch schon zur Diskussion gestanden sein.

Die Ermahnung, den Besitzstand und die Einstellung dazu zu reflektieren, wie sie von Papst Johannes Paul II. in der Sozialenzyklika „*Sollicitudo rei socialis*“¹ aufgeworfen wurde, sollte nicht als irrelevant abgeschoben werden. Gerade für Ordensleute ist die Frage nach „Haben und Sein“² immer eine spirituelle Herausforderung.

Wenn die meisten der klösterlichen Konvente ihre „*stabilitas loci*“ so (weit) verstehen, daß auch ein Verbleiben in den überkommenen Mauern und Strukturen mit gemeint ist, dann ist das auch ein bewußtes Bejahen dieser rea-

¹ Papst Johannes Paul II., Enzyklika *Sollicitudo rei socialis*, 1987, Nr. 32.

² ebd. Nr. 28ff.

len „Mitgift“ in einer positiven Beurteilung des Wertes, aber auch im Wissen um die Belastungen (und die Kosten), die aus dem Besitz erwachsen.

Der Eintritt in ein österreichisches Kloster bedeutet auch eine materielle Absicherung: Die Gemeinschaft übernimmt die Verantwortung für eine standesgemäße Versorgung, erwartet von den Einzelnen aber auch die Bereitschaft, daß jeder das Seine beiträgt zur Erhaltung seiner selbst und des gemeinsamen Gutes. Der biblische Grundsatz „Sie hatten alles gemeinsam und keiner von ihnen litt Not“ (Apg 4,32) hat seine Gültigkeit, das schließt aber nicht nur den Aspekt des Versorgtseins ein, es meint auch die Bereitschaft zu produktivem Mitdenken und Mittun.³

In wirtschaftskundigen Kreisen hat es keineswegs etwas Anrühiges an sich, wenn ein Klosterökonom „sein Geschäft versteht“; im Gegenzug kann es aber vorkommen, daß mancher handfeste Wirtschaftstreibende die Entwicklung in Klöstern mit Kopfschütteln quittiert, wenn er sieht, daß notwendige Modernisierungen und Rationalisierungen nicht, schlampig oder nur halb durchgeführt werden.

2. Not und Segen der Arbeitsteilung

Gut zu wirtschaften ist jedenfalls auch eine „Kunst des Möglichen“. Jeder Klosterökonom bekommt Druck zu spüren, und zwar von verschiedenen Seiten. Fürs erste von den „Sachzwängen“, die in den wirtschaftlichen Realitäten und in ihrer Logik liegen, dane-

ben aber auch von ideellen Vorgaben und Visionen. Mancher Stiftsökonom hat mit den Laienmitarbeitern weniger Dissens und Probleme als mit den oft wenig sachkundigen Mitbrüdern. Nicht selten führen gerade auch solche Spannungen zu oft nicht erledigten Konflikten innerhalb der Klostergemeinschaft. Kommunitäten mit überschaubarer Größe werden zu Modellen und Anschauungsbeispielen von soziologischen Basiserfahrungen: Wie gehen Eigeninteresse und Gemeinschaftsinteresse zusammen, wie integriert eine Gemeinschaft auch noch jene, die anderweitigen Interessen anhangen?⁴ Vor allem aber: Wie schaut ein vorgeordnetes „Leitbild“ des Zusammenlebens und der Ziele aus? Eingebettet in diese Fragen ist das Thema: Wie kompetent gehen Mitbrüder mit einer (Arbeitsauf-)Teilung um? Trägt eine übergeordnete gemeinsame Zielsetzung, ist sie so klar, daß sie die loyale Zustimmung aller hat? Gibt es den zureichenden Respekt vor und gegenüber den einzelnen Funktions- und Amtsträgern, gegenüber ihrer Zuständigkeit, Befähigung und Leistung?

Im klösterlichen Konzept ist die Orientierung an spirituellen Zielen (zum Beispiel biblischer Impuls, geistliches Leben, Verkündigung, Mission ...) primär; diese darf freilich nicht abgehoben und fremd neben der Existenzbasis der Grundversorgung stehen. Die Versuchung, das Reich Gottes rein spirituell zu fassen, die (guten) Dinge dieser Welt aber mit Mißachtung oder Mißtrauen zu bestrafen, legt sich nur

³ Aufschlußreich die Notiz von Kurt Marti (Von der Weltleidenschaft Gottes, Stuttgart, 1998, 89): „Der Zustrom der Verarmten zehrte schließlich die Mittel der Urgemeinde auf und brachte das Experiment ihrer Gütergemeinschaft zum Scheitern... Spätere Kommunitäten (zum Beispiel die Klöster) zogen daraus die Lehre: Ohne eine gemeinsame Produktion kann Gütergemeinschaft nie gelingen“.

⁴ Ferdinand Reisinger, Unanimitas – Regel und Lebensform, in: Ordo canonicus, series altera Nr. 5, Neustift 1990, 53–70.

allzu leicht nahe.⁵ Die reine Utopie verhilft einer Ordensgemeinschaft nicht zum harmonischen Miteinander („anima una et cor unum in Deum“, Augustinusregel; ähnlich auch bei Benedikt⁶). Es ist auszugehen von den Tatsachen; demgemäß gibt es auch einen gültigen Aspekt der normativen Kraft des Faktischen („Wo nichts ist, hat nicht nur der Kaiser, sondern auch der Ordensmann sein Recht verloren“). Gerade von einem realitätsorientierten spirituellen Hintergrund aus wird der Stellenwert der Positionen und der Dinge offenkundig, darunter auch der Einsicht, daß „Wirtschaft zwar notwendig ist, aber nicht alles sein soll, kann und darf“; wirtschaftsethische Präferenzen, also die Klärung dessen, was man für gut ansieht, sollen bei der Entscheidungsfindung allemal eine Rolle spielen. Die landläufig gängigen Marktkriterien werden von klösterlichen Betrieben nicht ungeprüft übernommen oder kopiert werden können. Neben den Prüfungskriterien, ob Entscheidungen „sachgerecht, gesellschaftsgerecht und menschengerecht sind“ (Johannes Schasching), ist ein weiterer Horizont im Auge zu behalten: Die „Reich-Gottes-Verträglichkeit“ ist auszuloten. Die Antwort auf dieses Erfordernis wird nicht einfach und selbstverständlich zu finden sein. Es bedarf des Diskurses und der entschiedenen Festlegung von Zielen. Der Dialog als „spirituelles Risiko“ (Papst Johannes Paul II. an die österr. Bischöfe im Juni 1998) ist gerade den Orden aufgegeben, nicht zuletzt für das Setzen von Schwerpunkten und damit auch für ökonomische Zielsetzungen.

Auf die jeweiligen individuellen Befähigungen soll (und kann üblicherweise) in solchen überschaubaren Gemeinschaften Rücksicht genommen werden; Arbeitsteilung wird dann ein Segen sein, wenn die fundamentale Kompetenz des Mittragens von Entscheidungen gegeben ist, zugleich aber auch für die speziellen Beiträge (vor allem für ökonomisch nicht ins Gewicht fallende, das heißt kulturelle, spirituelle Aktivitäten) Platz ist.

3. Die Rahmenbedingungen – die (engen) Spielräume und die (anderen) Ziele

Jeder Stiftsökonom wird der Behauptung zustimmen, daß es schon einmal leichter war, in einem Kloster die Wirtschaft zu führen. Der Rentabilitäts- und Konkurrenzdruck durch die Wirtschaft insgesamt und durch andere „Anbieter“ hat immens zugenommen: Die Kleinen, die Schwachen, die Unfähigen, die nicht mehr Modernen brauchen sich keine großen Überlebenshoffnungen zu machen ...

Früher hatten Klöster eine große Anzahl von Angestellten und Mitarbeitern; das war leichter möglich, weil die Arbeitskraft billiger war. Die Klöster hatten Betriebe, in denen sich selbstverständlich etwas verdienen ließ: Landwirtschaft, Forst, Gastwirtschaftsbetriebe etc.; in EU-Zeiten stehen die Zeichen anders. Das heißt aber: Auch Klöster können nur dann positiv bilanzieren, wenn sie „Marktnischen“ finden und sich entsprechend zu präsentieren wissen.

Freilich ist es den Klöstern (aus ethi-

⁵ Schon der hl. Augustinus wurde mit solchen Erfahrungen konfrontiert und hat in der kleinen Schrift „Von der Handarbeit der Mönche“ (um 410) die eindeutige Antwort präsent: „Wer nicht arbeiten will, soll auch nicht essen“ (2 Thess 3,10).

⁶ Ferdinand Reisinger, Die Regel und die Ausnahme. Ein aktueller Aspekt im Zusammenleben der Mitbrüder, in: In unum congregati (Jahrbuch) 1999.

schen Gründen) nicht möglich, in alle erfolgsversprechenden Geschäftsfelder zu gehen (z. B. Geldspekulationen).

Das große Handicap der klösterlichen Betriebsführung ist jedoch: Das überkommene Konzept geht davon aus, in den produktiven Betrieben könne so viel erwirtschaftet werden, daß auch ein nicht produktiver Sektor (Konvent, Seelsorgsaufgaben, Kunst und Kultur etc.) aus dem Erwirtschafteten mitgetragen werden kann. Das ist rein betriebswirtschaftlich heutzutage so nicht mehr vorgesehen, in den Klöstern aber immer noch die reale Erwartung.

Diese selbstverständlich tradierte Prämisse steht auf dem Prüfstand: Die Klöster sahen beziehungsweise sehen die materielle Ausstattung nicht als Selbstzweck an. Das Ziel der klösterlichen Betriebe war es immer, mit dem Erwirtschafteten auch andere Aufträge (von Seelsorge bis Caritas) erfüllen zu können. Ganz selbstverständlich wird aber (im öffentlichen Bewußtsein) davon ausgegangen, daß die Klöster zumindest den kulturellen Auftrag erfüllen, den sie über Jahrhunderte wahrgenommen haben, das heißt die Erhaltung von Gebäuden und Einrichtungen, die Förderung des kulturellen Lebens am Ort etc. ist aus dem klösterlichen Wirtschaften zu bestreiten. Förderungen durch eine öffentliche Hand sind eine spürbare Hilfe.

In Klöstern als Gesamtbetrieben könnte sichtbar werden, daß sich „Wirtschaften“ nicht aus dem Begriff „Gewinn“ ableitet, daß „Oikonomia“ viel mehr etwas mit der „Kunst des Haushaltens“ zu tun hat. Ziele (auch die nichtmateriellen) spielen dabei eine bedeutende Rolle; die Zielorientierung allein kann aber nicht alles sein; es geht auch um die praktizierten Methoden, es geht um Unternehmenskultur. Die Geschichte der Orden weist aus, wie

sehr die Klöster auch in der Entwicklung des „Unternehmensstils“ mitbestimmend, ja tonangebend waren. Es ist kaum verwunderlich, daß heutzutage Managementverantwortliche aus modernen Betrieben ein deutliches Interesse zeigen an Modellen und Vorschlägen in Ordensregeln und Konstitutionen, die das Miteinanderarbeiten und -leben beschreiben und regeln.

Für klösterliche Unternehmen ist nach wie vor eine gewisse Gemeinwohl-orientierung bestimmend. Manche Klöster – insbesondere solche in abgelegenen Zonen – sind bedeutende Arbeitgeber. Die Mitarbeiter wissen das zu schätzen und honorieren es auch. Das Zusammengehörigkeitsgefühl von Laienmitarbeitern mit dem klösterlichen Konvent ist oft ein Spezifikum einer tragfähigen Betriebskultur.

Ob es heutzutage Klöstern gelingen kann, beispielhaft zu zeigen, wie Wirtschaften in den Spannungen von biblischen Impulsen und ökonomischen Sachzwängen praktikabel ist, muß in einzelnen Fällen nachgefragt werden. Es ist jedenfalls nicht von vornherein ausgeschlossen, darf aber (unter den genannten zusätzlichen Schwierigkeiten von heute) auch nicht generell erwartet werden. Fragmentarisch, in Ansätzen, wird es da und dort gelingen – nicht deswegen, weil in Klöstern Eliten sitzen, die alles besser können und die auch das Unmögliche zur Möglichkeit verwandeln könnten; aber im Geist einer „engagierten Gelassenheit“ wird manches möglich, vor allem, wenn Realitätssinn und der Glaube an Reich-Gottes-geprägte Möglichkeiten in den einzelnen Verantwortlichen internalisiert und wirksam sind. Dann ist auch eine Brücke über diese Spannung möglich: Weil Wirtschaft zwar wichtig ist, aber nicht das allein Lebensbestimmende sein darf.