

Kirche und Management

„Clever as serpents“ – Klug wie die Schlangen – lautet der Titel eines amerikanischen Buches über Manager in den kirchlichen Reihen.¹

Die Diskussion darüber, wer da wen überlistet – in diesem Prozess der Begegnung zwischen dem Kind der modernen Wirtschaftslogik: dem Management und der althergebrachten „religio“ (der Bindung an Gott und dessen geglaubte Präsenz im Alltag, in der zwischenmenschlichen Begegnung, aber auch bei aller Ambivalenz in den kulturellen und wirtschaftlichen Institutionen) – dauert schon etliche Jahre. Warum soll denn die Kirche nicht von den „Kindern dieser Welt“ lernen, wie man erfolgreich Betriebe reformiert, Kommunikation in den Organisationen verbessert und Effizienz steigert? Warum soll das Management im Sinne des Top Quality Managements nicht zu einer Zeile werden, auf der Gott sprichwörtlich seinen Segen für Krankenhäuser dokumentiert (nicht nur bei der St. Elisabeth-Stiftung²). Diejenigen, die sich auf den Prozess – ganz gleich in welchem Kontext – eingelassen haben, berichteten doch³, dass gerade dort, wo ein klares Leitbild aus dem Glauben ausformuliert wurde, das Management – die konsequente dialogische Gestaltung des Prozesses der Operationalisierung und der ständigen Rückversicherung darüber, ob das, was man gerade tut, mit dem Leitbild übereinstimmt – Kirchlichkeitserfahrungen ermöglicht oder auch intensiviert. Der universale Heilswille Gottes zeigt sich ja darin, dass er die Menschen nicht einzeln retten will, sondern sie zu einer Gemeinschaft zusammenschließt. So formulierte jedenfalls das Vatikanum II den ersten fundamentalen Zugang zur Frage nach der Kirche als dem Erfahrungsraum des Glaubens (LG 9). Also: „Ja zum Glauben“ und „Ja zur Kirche auch als Institution“ formuliert zur Überraschung katholischer Teilnehmerinnen und Teilnehmer das „Evangelische München Programm“⁴.

Die Menschwerdung jenseits der Institutionen ist in unserer Zeit nicht möglich, selbst die Finanzierung bleibt einer der Aspekte der Konkretisierung der Menschwerdung des Menschen, damit auch eine Spur des ekklesial verfassten Heilswillens Gottes und nicht bloß ein notwendiges Übel.

Vertraut die Dogmatik auf die kulturkonstituierende Kraft Gottes (womit sich die Katholiken leichter tun als die Evangelischen), eines Gottes, der nicht nur der Ganz Andere ist, sondern der Freund des Lebens, ja der Liebhaber des Lebens (Weish 11,26), so wird sie seine Spuren immer neu entdecken. Gerade dort, wo der Nerv des zivilisatorischen Prozesses liegt. Der Gott der jüdisch-christlichen Tradition wandelt sich ja mit den Veränderungen der menschlichen Lebensweise, er wandelt sich mit dem Wandel der Gesellschaftsstrukturen, bekanntlich ist er ein schlechter Fundamentalist.⁵ Ist dann ange-

sichts solcher Eindeutigkeit der Beitrag eines Dogmatikers nicht eine pure Zeitverschwendung? Kann man die Sache nicht bei den eindeutigen Urteilen von Marketingexperten überlassen? „Marketing-Management ist Verkündigung – Mission mit modernen Mitteln“⁶? Die Klugheit der Schlange bräuchte dann nicht einmal überlistet zu werden!

So äußerlich ist das Verhältnis jedoch nicht. Und warum? Viele Kulturtheoretiker der Gegenwart und zahlreiche Religionssoziologen scheinen immer mehr zu glauben, auch wenn sie dies nicht aussprechen oder dies gar ausdrücklich negieren, dass die Schlange des Kapitalismus – Max Weber folgend: selbst die Brut des religiösen Glaubens – die alte „Religio“ und ihre Grundsätze, vor allem aber ihren Erfahrungsreichtum überlistet hat. Darauf hat der Kollege Ebertz⁷ eindrucksvoll hingewiesen, auch wenn er diese Entwicklung nicht so gewertet hat. Was hat aber die von ihm diagnostizierte Entwicklung zu bedeuten? Walter Benjamin hat bereits im Jahr 1921 seinen brillanten Essay „Kapitalismus als Religion“ geschrieben.⁸ Er sprach davon, dass der Kapitalismus nicht bloß eine religiös bedingte Erscheinung sei – die Brut des calvinistischen Erwählungsglaubens – sondern eine Art von Religion selbst: Eine dogmen- und theologiefreie reine Kultreligion. Die Geschichten und Inhalte (der Theologe würde sagen: die *lex credendi* – all das was man zu glauben hat): all das sei ihr völlig zweitrangig. Entscheidend ist der Kult und dass der Kult von permanenter Dauer ist, in dem der Unterschied zwischen dem Arbeitstag und dem Feiertag aufgehoben ist und Unterbrechungen eigentlich nicht mehr möglich sind. Ob man arbeitet oder urlaubt: alle Lebensbereiche und Existenzvollzüge werden nach ein und demselben Muster strukturiert: Produktion, Verkauf, Konsum und die ständige Perfektionierung des Rhythmus.⁹ Und wie ist in einem solchen Kontext noch eine Identität möglich? Der auf den Wellen reitende Surfer kann nur bestehen, wenn er sich den Wellen fügt: Der Glaubensvollzug der neuen Kultreligion verlangt vom Glaubenden bloß das Mitschwingen mit den Moden und dem Rhythmus des Marktes. Und die Sinngebung? Die Alten mögen zwar die Sinnlosigkeit beklagen, die Jungen verstehen das nicht mehr, denn: Tag für Tag entfaltet diese Art von Religion (der wir uns alle schwer entziehen können), vor den Augen der Weltöffentlichkeit ihr *mysterium fascinosum*, indem sie die Kultteilnehmer selbst zu Göttern macht. „Wir wollen den Dienst am Kunden mit dem Ritual des Gottesdienstes vergleichen. Mit anderen Worten, wir müssen den Kunden nicht nur als König, sondern als Gott adressieren.“¹⁰ Marketing ist ja dieser Religion nichts anderes als Gottesdienst am Kunden – man verführt ihn mit Fetischen, verstrickt ihn in Produktliebe. Und wie ködert man das Begehren eines Gottes? „Selbstbegegnung des Begehrens“ im Ritual des Marktes sei das wahre Wesen des Kultes, den der zur Religion transformierte Markt tagtäglich zelebriert.¹¹

Hat also doch die Schlange des entfesselten Neoliberalismus die alte jüdisch-christliche Tradition und ihr Vertrauen auf den immer noch stärkeren Gott überlistet? Starrt man, wie das sprichwörtliche Kaninchen auf die soziologischen Untersuchungen, so wird man geneigt zu glauben, dass dies der Fall sei. Allzu leicht wird man sich der Logik der Oberreligion des Marktes unterwerfen und glauben: *Extra mercatum et media*

nulla vita nec salus! Außerhalb des Marktes und der Medien gibt es weder Leben noch Heil! „Also los! Auf den Markt, koste es was es wolle.“ Dem Einfluss der *electronica et oeconomica Religio* entzieht sich auch die Kirche in ihrem Selbstverständnis nicht.¹² Ungern hört man – selbst in den kirchlichen Kreisen – jedenfalls, solange man sich einigermaßen im Supermarkt behaupten kann, die Botschaft, dass die Religion des Marktes, die die Menschen zu Göttern macht, auch die Rivalität anstachelt und ständig auch Opfer produziert. Nicht die Befriedigung der Götter steht auf dem Programm des Kultes, sondern deren Betrug. Die Menschen sind dem Markt zu Göttern geworden, aber gerade deswegen ist ihr Leben immer mehr durch Neid, Ehrgeiz und Frustration geprägt. Das *mysterium fascinosum* der entscheidenden Gegenwartsreligion verwandelt sich immer wieder zu einem *mysterium tremendum*. Die betrogenen Götter, die trotz oder oft gerade wegen des Topmanagements zu Opfern werden – auch zu Opfern ihrer Top-Manager-Karriere – sind schnell verdrängt und vergessen. Allzu viele rücken da nach! Die „Selbstbegegnung des Begehrens im Ritual des Marktes“, der *homo incurvatus in se ipsum* gleicht immer mehr dem sich selber verschlingenden Wolf: „Und diese Gier ... ein Wolf, der alle Welt frisst ..., müsste sich da die ganze Welt zur Beute machen und fräße sich selbst dann.“ (Shakespeare, *Troilus und Cressida*)¹³

Auf diesem Hintergrund bekommt die alte Unterscheidung zwischen den wahren und falschen Göttern eine neue Bedeutung. Jene Götter, die ihren Begierden ausgeliefert waren, deswegen auch dem Neid und der Konkurrenz verfallen sind, galten der Tradition als falsche Götter. Die über ihre Begierden erhabene Gottheit wurde als die wahre geglaubt. Noch wichtiger wird aber der Glaube an jenen Gott, der – obwohl über alle Leidenschaften und Begierden erhaben – sich als Freund und Liebhaber des Lebens frei in die Welt menschlicher „*profundior et universalior appetitio*“ (GS 9) begibt, sich den Leidenschaften ausliefert, zum Opfer der Rivalität und des Neides wird, um durch diesen Prozess hindurch die wahre Erfüllung des Begehrens zu zeigen und die Menschen aus der Falle der Begierde zu erlösen. Durch diesen seinen Weg der Entäußerung überlistet dieser Gott das menschliche Begehren. So paradox es klingen mag: Trotz aller Prognosen von der sterbenden Kirche wird der christliche Weg kulturell notwendiger denn je. Der Glaube an den – nicht selbstbezogenen – Gott, der Vorrang dieser *lex credendi*, der Inhalte, der Erzählungen, des Dogmas vor einer durch die Werbung tagtäglich beglaubigten „*lex orandi*“ des Marketingkultes und auch der Vorrang jener Phantasie, die durch den religiösen Glauben entfesselt wurde, werden zunehmend zum wichtigsten Ort, an dem das Humane wahrgenommen werden kann.

„Seid klug wie die Schlangen!“ (vgl. Mt 10,16) Die Veranstalter haben mich gebeten, aus dogmatischer Sicht Kriterien für eine weitere Entwicklung anzugeben. Natürlich könnte man und wird man auch auf den Unterschied zwischen dem wirtschaftlichen Profit und dem nicht unmittelbar wirtschaftlich bilanzierbaren Erfolg der Kirche hinweisen, doch liegt das theologische Grundproblem nicht in diesem Kontext. Ob durch den Einzug der Managementstrategien in die Kirchen die Schlange die Kirche überlistet hat, oder ob die Kirche mit der List ihres Gottes stärker bleibt, zeigt sich nicht im markt-

förmigen Erfolg der Kirchen. In diesem Zusammenhang sind sich ja das menschliche Durchsetzungsvermögen und die göttliche Präsenz zum Verwechseln ähnlich.¹⁴ Erst in der Krise, im Zusammenbruch, im Scheitern, im Erleiden wird deutlich, von welchem Geist das Top Quality Management getragen war: „An seinen Früchten wird man auch seine Qualität erkennen!“ Dogmatische Kriterien für die weitere Entwicklung kann es kaum geben, weil das beste Managementkonzept zur Katastrophe führen kann, wenn es die Kirche der Religion des Supermarktes ausliefert und sie dazu verleitet, nicht mehr an Gott, sondern an den Erfolg zu glauben und von diesem Glauben die Motivationskraft für ihr Handeln zu beziehen. Ein solcher Glaube treibt die Mitglieder immer mehr zur Perfektion und zum Ausverkauf der eigenen Seele. Eine solche Gefahr ist in unserer Kultur nicht zu verkennen. Tagtäglich werden wir ja alle verführt, Geschäfte „mit uns selber“ zu machen: ständig produktiv, selbst das Leid und die Schwäche vermarktend, allzeit bereit, sich nach den Bedürfnissen und Wünschen „unserer Kunden“ zu richten, beurteilen wir uns selber nach unserem Marktwert und verdrängen, dass wir doch bloß der Zuwendung und Hilfe anderer bedürfen. Mit Schrecken entdecken wir, dass uns Zuwendung, Hilfe und Gnade zu teuren Markenartikeln geworden sind. Ist das nicht aber eine Situation, von der die Bibel sagt, sie stelle bloß die „Offenbarung des göttlichen Zornes“ dar? Diese biblische Kritik offenbart unsere Selbstverzerrung und Selbstzerfleischung. Der nicht bilanzierbare Gott hat aber für diese unsere Erfahrung seines Zornes, für die Erfahrung, dass wir auch immer „Geschäfte mit uns selber machen“ und deswegen immer tiefer zerrissen werden, seine eigene Antwort. Er selber beurteilt mich nicht nach meinem Marktwert, sondern lässt sich von mir an mein eigenes Kreuz hängen und wird zum Inbegriff des Unwertes, des anscheinend wertlosen, nicht bilanzierbaren Lebens. In dieser – von mir bewirkten – Ohnmacht, hört er mir zu und heilt mich auch immer neu. Hat diese Erkenntnis Konsequenzen für das Verständnis der Kirche?

Der katholischen Kirche gelten sowohl die weltweite Institution als auch die jeweilige Eucharistiefeier als Kirche im vollen Sinne des Wortes. Beides kann nicht auseinander gerissen werden. Und warum? Was an Erfolg und Misserfolg, an Chancen und Opfererfahrung in der Konkretisierung der Menschwerdung im Rahmen des Institutionellen erlebt und erlitten wird, das wird in der sakramentalen Feier mit dem Geschick Jesu – der einer Art des Konfliktmanagements zum Opfer gefallen ist – verbunden und verwandelt. Auch das ist der Erfahrungsraum des Glaubens.¹⁵

Der Glaube an den letztendlich nicht bilanzierbaren Gott, der deswegen auch unmöglich zum Produkt des Managements werden kann, wird in der Kirche immer die Oberhand behalten müssen. Nur in diesem Glauben an Gott, den Liebhaber des Lebens – der lange vor dem Markt und seinen Mechanismen da war und auch nach ihnen sein wird – kann uns die Klugheit der Schlangen durchaus dazu verhelfen, Kirche als Institution durch Management zu reformieren.¹⁶

Anmerkungen

- ¹ J. Grote, J. McGeeney, *Clever as Serpents: Business Ethics and Office Politics* erscheint im Herbst unter dem Titel: "Manager – Klug wie die Schlangen?" als Bd. 13 der „Beiträge zur mimetischen Theorie“. Druck- und Verlagshaus Thaur- LIT Münster 2000.
- ² Christa Garvert, die erste weltliche Oberin in der St. Elisabeth-Stiftung, Dernbach und Waldbreitbach (Bundesrepublik Deutschland) referierte bei der Tagung in St. Virgil über den Prozess der Erneuerung der Organisation der Krankenhäuser (die Entwicklung des Mission Statements und v.a. über die operative und strategische Umsetzung desselben in der konkreten Arbeit).
- ³ Der Autor (Dogmatiker) wurde von den Veranstaltern der Tagung „Kirche und Management“ vom 3.-5. Mai 2000 in das Bildungshaus St. Virgil eingeladen an der gesamten Tagung teilzunehmen und in einer Schlussreflexion auf das bei der Tagung Gesagte einzugehen. Vorliegende Fassung entspricht im großen und ganzen – auch im Stil – dem mündlichen Vortrag.
- ⁴ Vgl. den Beitrag von Hans Loehr in diesem Heft.
- ⁵ Vgl. dazu: J. Niewiadomski, *Herbergsuche. Auf dem Weg zu einer christlichen Identität in der modernen Kultur* (Beiträge zur mimetischen Theorie 7). Münster-Thaur 1999, v.a. 47-78.
- ⁶ Vgl. den Beitrag von Hans Raffée in diesem Heft
- ⁷ Vgl. den genannten Beitrag in diesem Heft.
- ⁸ Vgl. W. Benjamin, *Kapitalismus als Religion*. In: *Gesammelte Schriften VI*, Frankfurt a. M. 1991, 100-103.
- ⁹ In diesem Zusammenhang geht auch – mindestens im kulturellen Bewusstsein – der für die Diskussion des Verhältnisses zwischen Kirche und Management so wichtige Unterschied zwischen den Profit- und Nonprofitorganisationen verloren.
- ¹⁰ Vgl. N. Bolz, D. Bosshart, *KULT-Marketing. Die neuen Götter des Marktes*. Düsseldorf 1995, 198 (das Bild des Surfers stammt von Bolz: vgl. ebd. 54).
- ¹¹ Vgl. N. Bolz, D. Bosshart 218.
- ¹² Vgl. J. Niewiadomski, *Global village und Weltkirche*. In: *ThPQ* 148 (2000) 25-32.
- ¹³ Zur Interpretation dieses Shakespeare-Zitates im Kontext des entfesselten Neoliberalismus vgl. W. Palaver, *Segen und Fluch der Konkurrenz. Die Globalisierung als sozioethische Herausforderung*. In: *actio catholica* 42/1 (1998) 39–48, 41f.
- ¹⁴ Man soll aber auch beides nicht auseinanderreißen. Der „Erfolg“ ist zwar kein Name Gottes, doch wird (auch im wirtschaftlichen) Erfolg das Zeichen seines Segens geglaubt. Schon der biblische Jakob „untermauerte“ seinen Segen mit der List und dem Erfolg seines Handelns. Diese Zeichen seiner Auserwählung werden im Kontext der biblischen Geschichte nach und nach zur Erwählung im Dienste der Pro-existenz uminterpretiert (vgl. die Figur des erwählten Israel, oder aber die des Gottesknechtes).
- ¹⁵ Zur Deutung der Eucharistiefeier als eines dramatischen Geschehens vgl. M. Scharer, J. Niewiadomski, *Faszinierendes Geheimnis*. Innsbruck-Mainz 1999.
- ¹⁶ Ausgeklammert war bei diesem Statement die Frage nach dem Verhältnis zwischen dem kirchlichen Amt und dem Management; vgl. dazu: J. Niewiadomski, *Gemeindeleitung und Ämterfrage. Überlegungen aus dogmatischer Sicht*. In: *Gemeindeleitung heute – und morgen?* Hg. von E. Garhammer und U. Zelinka (Einblicke 1) Paderborn 1998, 55-70.