

# Dokumentation

Frankfurt am Main ■ 21. Oktober 2008

www.epd.de **Nr. 44/45**

## Management und Spiritualität

Die überarbeiteten Referate der wissenschaftlichen Konsultation  
»Management und Spiritualität« des Sozialwissenschaftlichen Instituts der  
EKD (SI) vom 7. bis 9. April 2008 im Kloster Volkenroda in Thüringen sind  
in dieser Ausgabe dokumentiert

### Impressum

Herausgeber und Verlag:  
Gemeinschaftswerk der  
Evangelischen Publizistik (GEP)  
gGmbH  
Anschrift: Emil-von-Behring-Str. 3,  
60439 Frankfurt am Main.  
Briefe bitte an Postfach 50 05 50,  
60394 Frankfurt

Direktor:  
Jörg Bollmann  
Verlagsleiter:  
Frank Hinte  
epd-Zentralredaktion:  
Chefredakteur: Dr. Thomas Schiller

epd-Dokumentation:  
Verantwortlicher Redakteur  
Peter Bosse-Brekenfeld  
Tel.: (069) 58 098 -135  
Fax: (069) 58 098 -294  
E-Mail: doku@epd.de

Der Informationsdienst  
epd-Dokumentation dient der  
persönlichen Unterrichtung.  
Nachdruck nur mit Erlaubnis und  
unter Quellenangabe.

Druck: druckhaus köthen

# Handeln im Kontext von Unverfügbarkeit. Probleme des Wissenstransfers zwischen Management und Theologie<sup>1</sup>

Von Prof. Dr. Markus Huppenbauer

**Management und Spiritualität, Wissenschaftliche Konsultation des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD, Kloster Volkenroda, 7. – 9. 4. 2008**

Ich beginne meine Ausführungen mit einer Einleitung, in der mein religionssoziologischer und -phänomenologischer Standpunkt skizziert wird. Der Hauptteil des Textes wird dann darin bestehen, vier Thesen zum Verhältnis von Theologie und Management zu erläutern. Die beiden ersten Thesen werden aus einer Beobachterperspektive heraus formuliert. Die beiden letzten bringen primär theologische Reflexionen zur Sprache.

In der ersten These (Kapitel 1) thematisiere ich die Primärorientierung am verfügbaren Handeln in Managementkontexten. In der zweiten These (Kapitel 2) lege ich eine Bestimmung der Kommunikationsschnittstelle zwischen Religion und Management und vor allem der Grenzen dieser Kommunikation vor. In der dritten These (Kapitel 3) wird eine religionssysteminterne Paradoxie im Umgang mit dem Unverfügbaren thematisiert und in der vierten These (Kapitel 4) soll gezeigt werden, inwiefern Theologie bezüglich der Instrumentalisierung von Religion und Spiritualität in Managementkontexten Kritik üben sollte.

## Einleitung: Zur Funktion von Religion

»Wichtiger als die Ernte ist heute, ob die kalifornische Pensionskasse Calpers entscheidet, mit 750 Mio. \$ in den Rohwarenmarkt einzusteigen – weil dann alle anderen Pensionskassen der Welt dasselbe tun und auf einen Schlag 5 Mrd. \$ in einen Agrarmarkt investiert werden. Es ist alles sehr spekulativ geworden<sup>2</sup>. Wenn ich es Recht verstehe, dann meint Peter Brabeck, Chef von Nestlé, in diesem Zitat nicht, dass früher alles besser und vor allem sicherer war. Natürlich gab es auch früher die Möglichkeit, dass eine Ernte kleiner ausfiel als erwartet oder dass sie sogar ausfiel. Aber das wusste man häufig im Voraus und konnte sich darauf einrichten. Was er anspricht, das ist die totale Unsicherheit – man kann es nicht wissen, ob die erwähnte Pensionskasse investieren wird oder nicht. Und insofern haben wir hier ein paradigmatisches Beispiel für Entscheiden und Handeln unter Unsicherheit.<sup>3</sup>

Nun glauben wir ja in der Regel, dass gerade Manager in der Lage sind, mit solchen Situationen umzugehen und dass gerade sie diesbezüglich spezifische Kompetenzen haben. Und darum soll dieses Beispiel des Entscheidens und Handelns unter Unsicherheit als der Anknüpfungspunkt dienen, von dem aus ich versuche, Theologie und Managementkontexte miteinander ins Gespräch zu bringen.

Um von der anderen Seite, also von der theologischen Seite her, auch einen Brückenpfeiler zu

machen, soll etwas zur Funktion von Religion gesagt werden. Diese funktionale Bestimmung von Religion wird es erlauben, das eben erwähnte Thema der Unsicherheit aufzunehmen.

Ausgangspunkt bei der von mir im Folgenden eingeführten funktionalen Bestimmung ist ein letztlich trivialer und alltäglicher Sachverhalt: Menschliches Leben und Handeln vollzieht sich nur im Kontext von Unsicherheiten, Nicht-Planbarkeiten, Kontingenzen, Unverfügbarkeiten usw. Vieles davon ist in der Regel nicht besonders wichtig, zieht gleichsam an den Menschen vorbei und ist problemlos in Leben und Handeln integriert: Was wir zu Mittag essen werden, welche Haarfarbe wir haben, wie das Wetter ist usw. – dies alles prägt zwar unsern Alltag, ist in der Regel aber zufällig, ohne dass uns das weiter belasten würde. Es gibt allerdings fundamentale Grenzen unseres Wissens und vor allem unserer Handlungsmacht, die für unser Leben und Handeln sehr relevant sind, weil sie unser ganzes Leben betreffen. Hier haben wir es dann mit Erfahrungen oder Ereignissen zu tun, die im Hinblick auf unsere Biografie von großer Relevanz sind.<sup>4</sup> Mit solchen Grenzen haben alle Menschen einschlägige Erfahrungen. Und sie verunsichern uns immer wieder. Unter dem zunächst noch sehr breit gefassten Stichwort »Unverfügbares« sollen im Folgenden einige Beispiele für solche Erfahrungen vorgelegt werden.

Zunächst einmal aber dies: Ich verwende den Begriff des Unverfügbaren als einen deskriptiven Begriff. Es führt meines Erachtens nur zu Verwirrung, wenn man ihn normativ einsetzt, und dann beispielsweise von der Unverfügbarkeit des menschlichen Genoms spricht, um damit bestimmte gentechnologische Eingriffe in die Natur des Menschen zu tabuisieren. Aber unverfügbar ist das menschliche Genom (wie jedes andere Genom von Lebewesen) natürlich gerade nicht. Man kann ohne weiteres darüber verfügen.

Dann unterscheide ich zwischen negativ und positiv wahrgenommenem oder konnotiertem Unverfügbarem. Zum negativen Unverfügbaren gehören beispielsweise nicht vorhersehbare oder beeinflussbare Ereignisse wie Krankheiten, Unwetter, Katastrophen, Unfälle, Unglück, dumme Zufälle usw. und schließlich auch der Tod. Natürlich wissen wir, dass wir sterben werden, aber wir wissen nicht wann. Da kommt Unverfügbarkeit ins Spiel. Man könnte in diesem Zusammenhang die Frage des Wissens oder Nichtwissens thematisieren, also etwa Fragen der Vorhersehbarkeit bestimmter Ereignisse usw. Aber das ist nicht der Fokus meines Textes. Mir geht es hier um die Grenzen unseres Handelns und unserer Handlungsmacht generell, und zwar nicht nur im Hinblick auf das, was wir faktisch können oder nicht können, sondern auch um die prinzipiellen Grenzen des moralisch guten Willens. Gelegentlich finden wir uns ja so vor, dass wir das Gute, das wir erkennen, gar nicht tun möchten oder nicht können. Da könnte dann von einer Erfahrung von Unverfügbarkeit im eigenen Selbst gesprochen werden.

Positiv Unverfügbares nenne ich alles, was wir<sup>5</sup> nicht selbst als Handelnde generiert haben oder generieren können und was uns, wie auch immer, zugute kommt, unser Leben und Handeln ermöglicht. Ich erwähne eigens, was wir unter die Stichworte »Lebensmittel« und »Ressourcen« subsumieren können. Zum Stichwort »Lebensmittel«: Nehmen wir beispielsweise das Essen, das wir anlässlich der letzten Mahlzeit auf dem Tisch hatten. Natürlich hat da jemand gekocht. Natürlich hat jemand eventuell ein Tier geschlachtet, nachdem andere Menschen dieses Tier aufgezogen haben. Natürlich hat jemand Gemüse gerüstet, nachdem andere Menschen diese Gemüse angepflanzt und kultiviert haben. Da haben Menschen ihre Hände sehr wohl im Spiel. Aber was schließlich bei uns auf dem Teller landet, lässt immer auch Aspekte des Unverfügbaren an sich wahrnehmen. Das lässt sich gar nicht trennen von dem, was Menschen als Produkte wie

Lebensmittel und Speisen generieren. Ohne das Vorgegebensein von Umweltmedien wie Wasser, Boden und Luft sowie den vielfältigen Stoff- und Energieflüssen in ihnen, könnten wir nichts produzieren. Ohne nichtmenschliche, metaphorisch gesprochen, »Hilfsenergien« würde es Lebensmittel und Speisen auf unserem Teller gar nicht geben. Analoges gilt selbstverständlich auch im Hinblick auf natürliche Ressourcen und ihre Nutzung durch Menschen.

Positiv Unverfügbares begegnet aber auch in bestimmten sozialen Situationen, die wir als günstig anschauen, als Opportunitäten wahrnehmen, oder wenn es uns gelingt, die richtigen Entscheide zur richtigen Zeit treffen zu können, sowie den richtigen Menschen am richtigen Ort zu begegnen.

Was mir nun besonders wichtig scheint: Wir haben als Lebende und Handelnde in der Regel keinen neutralen Zugang zum Unverfügbaren. Wir nehmen es lebensweltlich existenziell, aber auch in Unternehmen zunächst einmal positiv oder negativ wahr. In der Wahrnehmung wird also immer schon eine Wertung mittransportiert. Wir sind, gerade wenn es um Unverfügbares in einem fundamentalen Sinn geht, immer schon involviert, müssen ein Verhältnis zum Unverfügbaren eingehen.

In diesem Kontext hat Religion – wie einige Religionsphilosophen und -soziologen glauben<sup>6</sup> – eine wichtige Funktion, jedenfalls Religion, wie sie uns in Europa vertraut ist: Religiöse Menschen haben spezifische Kompetenzen, mit dem Unverfügbaren umzugehen.<sup>7</sup> Diese Funktionsbestimmung besagt, dass Religion kognitive Orientierungen und emotionale Einstellungen zur Verfügung stellt, die es erlauben, angesichts des Unverfügbaren, des letztlich nicht Kontrollierbaren und nicht Steuerbaren, doch so etwas so etwas wie Sinn und Ordnung in der Welt wahrzunehmen und auf spezifische Weise zu codieren.<sup>8</sup> Es handelt sich dabei nicht um ein technisch-operatives, sondern um ein rituelles oder symbolisches Verhältnis zum Unverfügbaren. Ein Verhältnis also, das an der Sache selbst nichts ändert oder nichts ändern kann, in dessen Kontext aber Einstellungen zum Unverfügbaren ausgebildet oder geändert werden. Insofern bestimmen und stabilisieren Religionen auch personale Identität und ermöglichen so etwas wie Handlungsfähigkeit angesichts des Unverfügbaren. Wenn das im Hinblick auf Emotionen oder Haltungen formuliert wird: Im Kontext von religiösen Orientierungen sind Verhältnisse der Dankbarkeit, der Freude,

der Trauer, des Zorns, der Bitte, der Klage usw. wirksam.

Ich spreche in diesem Zusammenhang von der Religion ganz generell als einer Kultur des Umgangs mit dem Unverfügbaren<sup>9</sup>, und erwähne eigens, dass ich im Kontext dieser Bestimmung von Religion nicht das Unverfügbare mit Gott identifiziere. Die Rede vom Unverfügbaren ist vielmehr ein Versuch, diejenigen lebensweltlichen Phänomene zu identifizieren, angesichts derer religiöse Menschen von Gott reden.

Meine Beobachtung ist nun die, dass wir in modernen Gesellschaften eine gewisse Tendenz haben, Unverfügbares primär als etwas Negatives wahrzunehmen und die positiven Aspekte auszublenken. Mit großer Selbstverständlichkeit reagieren wir auf Unverfügbares als etwas, was man

vermeiden, bearbeiten oder zurückdrängen muss. Und das funktioniert auch ganz gut. Sachverhalte, die vor fünfhundert Jahren als unverfügbar galten, bestimmte Krankheiten etwa, die haben wir heute im Griff. Dem Beispiel kann man natürlich auch entnehmen, dass, wer von Unverfügbarkeit spricht, nicht von etwas spricht, was in jeder Hinsicht und zu jeder Zeit unverfügbar ist. Was unverfügbar ist, kann sich im Verlauf geschichtlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen ändern. Was als unverfügbar auftritt und wahrgenommen wird, ist mit Ausnahme einiger Naturkonstanten und -gesetze, immer kultur- oder auch biografie-relativ.

Nach diesen einleitenden Bemerkungen sollen nun im Folgenden die eingangs erwähnten vier Thesen vorgestellt werden.

## 1. Die Primärorientierung in Managementkontexten

These (1): Bei allem Thematisieren von Handeln unter Unsicherheit in Managementtheorien – in Managementkontexten gilt doch eine Primärorientierung am Machen, Planen, Steuern, Kontrollieren und Versichern.

Diese These geht von einem Unterschied zwischen Managementtheorien und Managementkontexten aus. Zwar gab es in der Managementliteratur der letzten zehn Jahre einen starken Fokus auf Handeln unter Unsicherheit, Offenheit, Innovation, Kreativität usw.<sup>10</sup> Ich bin mir allerdings nicht sicher, ob und inwieweit diese Managementliteratur wirklich die konkreten Managemententscheide auch beeinflusst. Ich lege eine Vermutung dazu vor, die natürlich empirisch getestet werden müsste (und dann unter Umständen widerlegt würde).

Zunächst einmal dürfte unbestritten sein, dass Manager diejenigen Personen in einem Unternehmen sind, die im Hinblick auf das Unternehmen und dessen Mitarbeiter/innen die Ziele des Unternehmens operationalisieren, die wichtigen Entscheidungen treffen und insofern angemessene Orientierungen etablieren müssen. Eines der zentralen Probleme dabei ist, dass sie ihre Funktionen in einem Kontext erfüllen müssen, der von Unsicherheit geprägt ist. Sie sind in Kontexten operativ, die gekennzeichnet sind durch Nicht-Planbarkeiten (also etwa wie sich die Börsenkurse entwickeln, ob diese Pensionskasse investiert oder nicht, wie Partner und Stakeholder agieren und reagieren usw.), in Kontexten des Nicht-

Wissens, in Kontexten auch, die gekennzeichnet sind durch Ambiguitäten usw. Manager brauchen also offensichtlich spezifische Kompetenzen im Umgang mit Unerwartetem, mit Offenheit und generell gesprochen: mit Unsicherheit.<sup>11</sup> Und in der Regel trauen wir ihnen das ja auch zu. Und weil sie eben die erwähnten Kompetenzen haben, – so glaubt man jedenfalls – erhalten sie auch hohe Gehälter.

Eine Möglichkeit in diesen Kontexten der Unsicherheit zu agieren, besteht darin, dass man versucht, die Unsicherheit doch irgendwie zu managen. »Das Unerwartete managen« heißt bezeichnenderweise der Titel eines Buches aus der Managementliteratur.<sup>12</sup> Es gibt offensichtlich bestimmte Managementtools, mit denen man versucht, Unerwartetes und generell Unsicherheit irgendwie in den Griff zu bekommen, mit bestimmten Plänen, mit standardisierten Verfahren, mit Routinen, Regeln usw. Das Interessante daran ist: Man kann solche Managementtools nicht einsetzen, d.h. man kann eine gewisse Sicherheit nicht generieren, ohne wieder neu Unerwartetes und Unsicheres zu generieren. Ein aktuelles Beispiel dazu: Die UBS, eine der weltweit größten Banken und ein Parade-schiff der Schweizer Finanzindustrie hat 2008 bekanntgegeben, dass sie im Zusammenhang mit der sogenannten Subprimekrise in den USA 40 Mrd. Franken abschreiben musste. Man fragt sich, warum das so kommen musste, und man fragt sich das vor allem deswegen, weil die UBS seit Jahren immer wieder betont, dass sie gerade im Bereich des Risk Assessment sehr gut aufgestellt sei. Und

offensichtlich sind es unter anderem auch diese Risk Assessment-Instrumente gewesen, die der UBS zum Verhängnis wurden. In den hier zum Einsatz kommenden, komplexen mathematischen Modellen werden Risiken bewertet. Wie das geschieht und welche Risiken im Blick sind, das ist natürlich entscheidend. Wer diese Selektivität ausblendet, für den stellt sich eine trügerische Sicherheit ein.

Als Beobachter ziehe ich daraus den Schluss, dass es offensichtlich Grenzen des Managens von Unsicherheiten und des Risk Assessment gibt. Aber auch wenn das oder gerade weil das so ist, werden Manager versuchen, entsprechende Unsicherheiten – wie komplex diese auch sind – irgendwie in den Griff zu kriegen.<sup>13</sup>

Ich interpretiere das so, dass Unsicherheit in derartigen Kontexten zunächst einmal als etwas Negatives wahrgenommen wird. Als etwas, das man, auch wenn es sehr schwierig sein sollte, zurückdrängen, vermeiden und jedenfalls wie auch immer handelnd bearbeiten muss. Ich erwähne eigens, dass Unsicherheit in Managementkontexten natürlich auch positiv interpretiert wird, insofern damit Chancen, Opportunitäten usw. für das Handeln von Managern verbunden sind. Allerdings steht auch bei dieser positiven Wahrnehmung das Handeln der Manager im Vordergrund. Es wäre sicher interessant, empirisch zu erforschen, wie Manager damit umgehen, dass sie weder Erfolg noch Misserfolg ihres Handelns mit letzter Sicherheit kontrollieren können und diese insofern unverfügbar sind. Wie gehen sie damit auch sprachlich um? Was schreiben sie sich zu, was nicht? Um es etwas ironisch zu vermuten: Den Erfolg schreibt man sich zu, am Misserfolg sind die anderen Schuld. Was blenden Manager aus angesichts der Situationen, in denen sie handeln und entscheiden müssen?

Wie ist die erwähnte Orientierung am verfügbaren Handeln zu beurteilen? Die Frage stellt sich ja, ob Manager ihr Verhalten anders konzeptionalisieren und entsprechend agieren können, als ich es hier unterstelle. Inwiefern und in welchen Settings kann und sollte man es von Managern erwarten, dass sie beispielsweise um Gelingen eines Projektes oder Abwenden des Schlimmen beten und, was immer kommen mag, aus der Hand Gottes empfangen? Manager dürfen das selbstverständlich zu Hause oder für sich als Privatpersonen in der Kirche machen. Aber eigentlich erwarten wir es von ihnen gerade in ihrer Rolle und Funktion als Manager nicht.

Ein Verhältnis zur Unverfügbarkeit im engeren Sinn des Wortes (als generelle Grenze unserer Handlungsmacht, auch hinsichtlich des Umgangs mit Unsicherheit) scheint in Managementkontexten kein explizites Thema zu sein. Mehr noch, vielleicht kann Unverfügbarkeit aufgrund der Handlungslogik des Systems gar nicht direkt thematisiert werden. Oder wenn sie irgendwie wahrnehmbar ist, dann allenfalls als »störendes Rauschen«, das keine informative Resonanz im System erzeugt. Wir hätten es also mit einem klassischen Fall von funktionaler Ausdifferenzierung zu tun, mit einem Thema, das Wirtschafts- oder Managementsysteme selbst gar nicht bearbeiten.

Wenn Manager als Individuen dennoch auf Religion und Spiritualität als persönliche Ressource zurückgreifen, ist das für die Unternehmen eine unternehmensexterne, kostenlose Ressource im Hinblick auf stabile, zufriedene, verlässliche und integre Mitarbeiter. Aber das Unternehmen selbst, respektive die Manager in ihrer Rolle als Verantwortungsträger und in ihrer Funktion als Führungskräfte thematisieren das Unverfügbare nicht im oben erwähnten, nicht an Handlungsmacht orientierten, symbolischen und rituellen Sinn.

Die Frage ist, ob man das positiv oder negativ beurteilen will. Positiv beurteile ich, dass mit der Ressource Religion – wie viele glauben – die Effizienz von Management und Wirtschaftssystem gesteigert wird. Wenn Manager nicht ständig noch das Unverfügbare mit thematisieren müssen, sondern es ausblenden können, können sie sich auf ihre Sache selbst konzentrieren. So ist es übrigens auch in der Wissenschaft, so ist es auch in der Politik. Wenn Manager nicht immer Unverfügbarkeit mitthematisieren müssen, können sie sehr viel effizienter ihre Projekte bearbeiten.

Aber dennoch ist man als Theologe und Theologin geneigt zu argumentieren, dass damit bestimmte Wirklichkeiten, die substantiell zum menschlichen Leben und Handeln gehören, ausgeblendet werden. Wenn man weiter gehen will, wird man sagen, dass dieses Ausblenden auch negative Folgen bezüglich der moralischen Integrität von Managern haben kann. Und darum möchte man als Theologe und Theologin diese ausgeblendeten Wirklichkeiten im oder ins Managementsystem hinein kommunizieren.<sup>14</sup> Dazu nun die zweite These.

## 2. Die Grenzen theologischer Kommunikation in und mit Managementsystemen

These (2): Theologische Kommunikation hat ihre Grenze darin, dass ihre Botschaft und Reflexion nicht im Modus eines sicheren Wissenstransfers in Managementsysteme hinein gesendet werden können.

Ich gehe also davon aus, dass Theologinnen und Pastoren von einer Wirklichkeit sprechen oder eine Wirklichkeit kommunizieren wollen, die im Managementkontext ausgeblendet oder jedenfalls nur am Rande Thema ist. Meine These besagt, dass das gar nicht so einfach, wie man es vielleicht gerne hätte.

Das hat zu tun schon mit der Art und Weise, wie generell Kommunikation sich unter Menschen vollzieht. Es ist ein Irrtum zu meinen, dass menschliche Kommunikation darin besteht, dass ein Absender bestimmte Informationen an einen Empfänger sendet, welche dieser als diese Informationen empfängt. Sehr häufig geht es in der Kommunikation gar nicht darum, Informationen zu senden, sondern Beziehungen herzustellen.

Es kommen zudem Probleme ins Spiel, die spezifisch mit der Ausdifferenzierung sozialer Funktionssysteme in modernen Gesellschaften zu tun haben. Soziale Systeme wie Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Recht, Religion, Familie, Kunst haben – wie wir von Niklas Luhmann gelernt haben – als Funktionssysteme unterschiedliche Logiken und Kommunikationscodes. Die grundsätzliche Frage, die sich stellt, ist die, ob und inwiefern diese unterschiedlichen Logiken unter sich anschlussfähig sind. Und dieses Problem wird auch die Kommunikation zwischen Religion und Management- oder Wirtschaftskontexten beeinflussen. Aber nicht nur diese Kommunikation, sondern beispielsweise auch die Kommunikation zwischen Wissenschaft und Religion oder zwischen Wirtschaft und Politik. Da gibt es viele Schnittstellen, die Anlass für Unverständnis, Nicht-Kommunikation und sogar Konflikte sind.

Es gibt so gesehen Anlass zu vermuten, dass es so etwas wie einen unmittelbaren Wissenstransfer zwischen verschiedenen, funktional ausdifferenzierten Systemen wie Religion, Kirche oder Wirtschaftmanagement nicht geben kann. Ein Kommunikationskonzept, das davon ausgeht, dass wir Informationen aus dem Religionssystem ins Managementsystem senden, und dass diese Informationen dort dann so verstanden werden, wie wir Theologen/innen das möchten – das greift zu kurz.

Wie kann man mit diesem Problem umgehen? Eine einfache Strategie besteht darin, dass beim Aufeinanderstoßen zweier Kommunikationslogiken oder -codes erklärt wird, der eine habe über den andern einen Primat. In der Regel bietet sich dafür derjenige an, den man selbst verwendet. Das machen beispielsweise Ethiker, wenn sie beanspruchen, dass die ethische Logik der Humanität mit ihren spezifischen moralischen Rechten und Verpflichtungen der ökonomischen Logik übergeordnet sei. Das ist natürlich ein »Kommunikationsangebot«, das die Partner auf der anderen Seite in der Regel nicht annehmen werden, weil sie nicht einsehen, warum dieser Primat für Ethik oder für Religion gelten soll. Sie werden es in der Regel gerade anders herum sehen oder sich jedenfalls Machts- und Hoheitsansprüche anderer Diskurslogiken und Wertsysteme verbitten.

Eine andere Strategie besteht darin zu sagen, dass das Problem keines sei, das man auf dieser System- oder Kommunikationsebene klären muss. Vielmehr seien es Individuen, die sich immer schon in unterschiedlichen Kommunikationszusammenhängen respektive sozialen Systemen bewegen. Es wären also Individuen, die die erwähnten Anschlüsse und Übergänge sowie die Integration der Pluralität und Divergenz von Systemen und Kommunikationsformen schaffen müssen. Diese These ist deswegen interessant, weil gerade Religion als jenes Funktionssystem angesehen werden könnte, das entsprechende Anschlüsse, Übergänge und Integrationsleistungen für Individuen ermöglicht. Aber jedenfalls in modernen Gesellschaften haben wir die Situation, dass Religion nur ein Teilsystem unter andern und (damit zusammenhängend) gerade die erwähnten Leistungen umstritten sind.

Ich folgere daraus: Wir können als Theologen/innen unsere Kommunikation mit Managern und Managementkontexten häufig nicht direkt steuern und kontrollieren. »Steuern und kontrollieren« meint hier: Wir haben ein bestimmtes Verständnis beispielsweise von Wirklichkeit, senden dieses in den Managementkontext, dort wird es auch so verstanden, wie wir es möchten, und entsprechend in die dortige Kommunikation implementiert. Ein so konzipierter Wissenstransfer funktioniert selten<sup>15</sup> und das soll nun noch an einigen Beispielen vorgeführt werden.

(1.) Für Theologen/innen ist es immer wieder enttäuschend, dass wir, was wir theologieintern an Komplexität aufgebaut haben (etwa im Hin-

blick darauf, was eine Theologie unter modernen Bedingungen ist), kaum je »rüberbringen«. Viele unserer Gesprächspartner sind ganz zufrieden mit einfachen, moralischen und spirituellen Rezepten und allenfalls mit ihren antireligiösen Vorurteilen oder ihrer religiösen Indifferenz. Die theologische Komplexität, die wir auf unserer Seite aufgebaut haben, wird auf der andern Seite weder wahrgenommen noch besteht ein Bedarf danach.

Ohne ihn und seine Pendants schlecht zu machen: Bücher, wie diejenigen von Anselm Grün enthalten simple Botschaften.<sup>16</sup> Aber gerade diese Botschaften kommen an. Auch wenn das für Wissenschaftler und Theologen/innen immer auch ein bisschen frustrierend ist, gibt es natürlich doch zu denken. Machen komplex kommunizierende Theologen/innen hier etwas verkehrt?

(2) Vieles von dem, was wir als Theologen/innen sagen, wird häufig in einer Art und Weise aufgefasst, wie wir es nicht möchten. Im Bereich der Unternehmensethik kann man das sehr schön zeigen. Wer etwa kantisch-deontologisch argumentiert, hat schnell ein Problem, wenn die Partner auf der anderen Seite, also die Manager oder die Unternehmensverantwortlichen, Ethik ohne weiteres instrumentalisieren und beispielsweise im Rahmen des *Reputation Management* einsetzen. Gerade so verstehen Kantianer und Deontologen ihre normativen Theorien natürlich nicht. Analoges kann auch mit Religion und Spiritualität passieren. Wir sprechen als Theologen/innen vom Verhältnis zu Gott, zu einer höheren Wirklichkeit, vom Ergriffensein durch Transzendenz – und das könnte im Unternehmen oder von Managern knallhart als psychologische Ressource zum Erreichen bestimmter Ziel eingesetzt werden.

Solche »Missverständnisse« sind zwar gelegentlich enttäuschend, ich glaube aber nicht, dass sie sich vermeiden lassen. Kommunikation lässt sich, wie gesagt, häufig nicht steuern und kontrollie-

ren. Darin zeigt sich eine spezifische Form von Unverfügbarkeit in Kommunikationskontexten. Und auch hier gilt, dass dieser Sachverhalt nicht nur negativ wahrgenommen werden muss. Es könnten in der Kommunikation mit Managern ja auch Dinge geschehen, die für uns als Theologen/innen völlig unerwartet sind, neue Perspektiven eröffnen und vielleicht sogar uns infrage stellen. Man muss als Theologe/in, auch wenn man komplex kommunizieren möchte, auch wenn man ganz bestimmte Themen vermitteln will, doch ständig dafür offen sein, dass die Kommunikation sich anders vollzieht, als geplant ist, und dass es sich dabei trotzdem um gute Kommunikation handelt.

So gesehen sollten Theologen/innen darauf verzichten, auf so etwas wie »Wissenstransfer« zu setzen, bei dem theologische Reflexion und religiöse Botschaften 1:1 in Managementkontexte hinein transferiert werden sollen. Sinnvoller ist es vermutlich, hier jene hermeneutischen Situationen zu inszenieren, welche der Wissenschaftsphilosoph Peter Galison »trading zones« genannt hat.<sup>17</sup> Dabei handelt es sich natürlich um eine Metapher aus dem ökonomischen Bereich. Theologie oder Religion würden in solchen Trading Zones ihre Symbole, Geschichten und Rituale möglichst attraktiv präsentieren und handeln.<sup>18</sup> Und darauf hoffen, dass diese eine angemessene Wirksamkeit entfalten. Diese Wirksamkeit kann dann ihrerseits theologisch als Wirken des Geistes reinterpretiert werden.

Nachdem ich bis dahin Managementkontexte beobachtet und die Kommunikation zwischen Theologie und diesen Kontexten analysiert habe, soll im Folgenden nun eine Spannung bezüglich des Umgangs mit dem Unverfügbaren innerhalb des Religionssystems selbst Thema sein. Hier kommt nun erstmals explizit auch eine bestimmte theologische, eine reformatorische Optik ins Spiel.

### 3. Zur Frage nach spezifischen Kompetenzen im Umgang mit dem Unverfügbaren

These (3): Das Verhältnis einer Kultur des Umgangs mit dem Unverfügbaren zu menschlicher Rezeptivität ist notorisch spannungsvoll und paradoxal.

Es gibt Unverfügbares und wir müssen uns als Menschen irgendwie damit auseinandersetzen und arrangieren, ein Verhältnis dazu aufnehmen. Ich habe vor diesem Hintergrund gesagt, Religion sei Kultur des Umgangs mit dem Unverfügbaren.

Das klingt jedenfalls für bestimmte religiöse Ohren ungewohnt.

Wer von Religion als einer Kultur des Umgangs mit dem Unverfügbaren spricht, setzt voraus, dass es bestimmte Fragen sind, auf welche diese Kultur eine Antwort darstellt. Dazu gehören etwa: Wie lassen wir das Transzendente, Gott, das Heilige, die unbedingte Wirklichkeit usw. an uns zur Wirklichkeit gelangen? Man setzt also voraus: Es

gibt diese Wirklichkeit, wir nehmen ein Verhältnis zu ihr auf, aber offensichtlich passiert das nicht einfach von selbst, sondern man muss auch bereit sein dafür, dass etwas wirken kann. Allgemeiner gesprochen geht es um die Frage, wie ein geistgewirktes Leben geführt werden kann und soll. Stellt man die Frage so, dann ist im Blick, dass es im Umgang mit dem Unverfügbaren so etwas wie spezifische Kompetenzen, vielleicht sogar Methoden oder Techniken gibt. Mit den Worten von Manfred Josuttis: »Dass der Mensch in der Gottesbegegnung zur Gnade der Passivität bestimmt ist, kann und darf er seinerseits nicht durch vollkommene Passivität methodisieren«<sup>19</sup>.

Hier kann eine Spannung zur Art und Weise gesehen werden, wie ich Religion eingangs bestimmt habe. Im Kontext von Unverfügbarkeit ist Thema ja das, worüber wir nicht verfügen. Die Rede von Kompetenzen, Methoden und Techniken – auch religiöser Art – suggeriert aber so etwas wie Verfügen. Suggestiert wird damit auch eine Form von Sicherheit. Vor allem die reformatorische Theologie, respektive der reformatorischer Glaube reagiert sensibel auf diese Spannung. Wenn wir im Traditionskontext evangelischer Religiosität und Theologie von Gott und von unserem Verhältnis zu ihm sprechen, dann gehen wir immer davon aus, dass Gott in diesem Verhältnis exklusives Subjekt schöpferischen, erlösenden und heilsamen Handelns ist. Anthropologisch sind in diesem Kontext Themen wie Glaube, Rezeptivität und Gnade (als *sola gratia*) zentral. Und diese Themen scheinen in einer Spannung zur Frage nach den spirituellen Techniken zu stehen. Wenn wir nach Techniken oder

Methoden spiritueller Art fragen, dann geht es offensichtlich darum, dass wir etwas tun, dass Menschen als Handlungssubjekte im Kernbereich der Religion auftreten. Muss das sein?

Eine phänomenologische Antwort auf diese Frage: Viele Menschen haben heute sehr dicht gepackte Terminkalender. Da ist viel Hektik im Leben, viel Aktivität, Planung, Organisation usw. Und wir wissen (aus eigener Erfahrung), dass so geführte Leben in der Gefahr stehen, das Unverfügbare zu überspielen und aus den Augen zu verlieren. Man weiß zwar abstrakt vom Unverfügbaren, aber es spielt keine explizite Rolle im eigenen Leben und Handeln. Vor diesem lebensweltlichen Hintergrund scheint es mir wichtig, gleichsam Schutzräume für die Wahrnehmung des Unverfügbaren zu inszenieren. Es wird dadurch natürlich nicht das Unverfügbare selbst geschützt, sondern es wird unsere Wahrnehmung des Unverfügbaren geschützt oder allererst ermöglicht.<sup>20</sup>

Vor dem Hintergrund unserer dicht verplanten und organisierten Lebensweise kommen wir ohne solche Inszenierungen gar nicht dazu, explizite Wahrnehmungen des Unverfügbaren zu machen. Zugleich muss gesagt werden, dass solche Inszenierungen der Wahrnehmung des Unverfügbaren immer auch mit gewissen Gefahren verbunden sind. Man kann leicht in einen Vollkommenheitswahn hineingeraten, selbstgerecht werden und, darüber will ich in der vierten These sprechen, es kommt leicht zu einer Instrumentalisierung von Spiritualität.

#### 4. Zur Frage der Instrumentalisierung von Spiritualität

These (4): Dem Ansinnen, Spiritualität als Ressource zur Sinn- und Einheitsstiftung und Generierung von moralischen Werten zu instrumentalisieren, ist (nicht nur, aber auch) mit Verunsicherung durch Theologie zu begegnen.

Es sind zwei Themen, in Bezug auf die ich es für sinnvoll halte, in der Kommunikation mit Managementkontexten theologische Verunsicherungen ins Spiel zu bringen. Einerseits dann, wenn Spiritualität als Ressource im Hinblick auf Sinn und Identität eingesetzt wird und andererseits dann, wenn Spiritualität und Religion moralisch funktionalisiert werden.

Zum ersten Thema: Das Umfeld, in dem Manager arbeiten, ist hoch kompetitiv und hochgradig von

Unsicherheiten geprägt. Es ist nicht einfach, in solchen Situationen zu handeln und zu entscheiden. Man hat Verständnis für jeden Menschen, der in solchen Kontexten so etwas wie eine gewisse Sehnsucht nach einfacher Orientierung und -sinnstiftenden Erlebnissen hat, die es erlauben, diese Komplexität, diese Unsicherheit und den damit verbundenen Druck auszuhalten. Insofern hätte dann Spiritualität die Funktion, die Identität, Integrität, Stabilität und Ganzheitlichkeit von Subjekten zu gewährleisten. Ich spreche hier von spirituellem Tuning. Dieses ist nicht an sich verkehrt, aber wenn es die einzige Funktion von Spiritualität ist, dann ist aus theologischer Perspektive Kritik angebracht.

Wer seiner Sehnsucht nach Ganzheit nachgibt und entsprechende, sinnstiftende Erlebnisse sucht, geht natürlich von subjektiven oder jedenfalls subjektbezogenen Bedürfnissen aus. Die gehören zum Menschen. Evangelische Theologie gibt aber zu bedenken, dass Menschen in der Art und Weise, wie diese Bedürfnisse bedient werden, gerade nicht um sich selbst kreisen sollten. Das wäre ja der Inbegriff dessen, was in Tradition evangelischer Theologie als *incurvatio in seipsum* bezeichnet und verurteilt wird. Zentral ist hier demgegenüber das *extra nos*: das Verhältnis zu Gott und das daraus resultierende Verhältnis zu andern Menschen.

Die Sehnsucht nach Integrität, Stabilität und Ganzheitlichkeit von Subjekten ist zwar durchaus verständlich. Aber kann sie überhaupt adäquat bedient werden? Henning Luthers »Religion und Alltag« macht deutlich, dass das Evangelium als Botschaft an die Menschen, keine Sicherheit in Form stabil-kohärenter Identitäten bietet, sondern Menschen nur in die Lage versetzt, mit den Bruchstücken und Fragmenten, die ihr Leben gegeben ist, umzugehen und mit ihnen hoffnungsvoll leben zu können. Henning Luther vertritt die These, dass die Sehnsüchte nach Stabilität und Ganzheitlichkeit nicht bedient werden müssen. Und insofern müsste man einerseits Verständnis für diese Bedürfnisse und Sehnsüchte haben, aber zugleich auch kritisch dagegen halten: Es ist eine Utopie zu meinen, dass mit religiösen Ressourcen gleichsam alles gekittet werden kann, was wir in unserm Leben an Unsicherheiten, Bruchstücken und an Fragmenten mitführen.<sup>21</sup>

Zum zweiten Thema: Mir fällt auf, wie schnell Religion und Spiritualität in Management- und Unternehmenskontexten moralisch instrumentalisiert werden. Wir gehen selbstverständlich davon aus, dass es Folgen im Hinblick auf ihre moralischen Werte, an denen sie sich orientieren, und im Hinblick auf ihr Verhalten hat, wenn Manager sich spirituell orientieren. Vermutlich ist das empirisch nicht ganz verkehrt. Die Frage ist allerdings, was dazu aus einer theologischen Perspektive zu sagen ist.

»A basic tenet of this (spiritual-based) perspective is that once leaders have developed their own

spiritual self-awareness, they naturally exercise it in some form of service beyond self interest. The dualistic distinction between one's self and others becomes replaced by a deeply felt connectivity ... Concepts of managerial power expand from controlling others to serving them ...», so schreiben Pruzan / Miller.<sup>22</sup> Interessant scheint mir, dass »spiritual awareness« hier im Zusammenhang mit moralischen Kategorien eingeführt wird: »not self interest, but service«, »deeply felt connectivity«, »serving others«. Anders gesagt: Auch das hier als nicht-kontrollierend eingesetzte Dienen ist selbstverständlich Handeln. Und setzt damit die Orientierung Selbstmächtigkeit (Verfügung über sich selbst) und der prinzipiellen Verfügbarkeit über die Welt durch moralische Agenten voraus.<sup>23</sup>

Das ist nicht an sich verkehrt, aber wenn Spiritualität primär so instrumentalisiert oder primär im Bezug auf solche Folgen eingesetzt oder wertgeschätzt wird, dann kann das dazu führen, dass die im evangelischen Glauben so wichtige rezeptiven Aspekte von Spiritualität ausgeblendet werden (Gnade, Achtsamkeit, Gelassenheit usw.). Das heißt, es würden damit relevante Wirklichkeiten von Spiritualität ausgeblendet. Deswegen plädiere ich dafür, einen explizit nicht moralisch orientierten Umgang mit Unverfügbarem jedenfalls als Ergänzung zum moralischen Handeln ins Spiel zu bringen.<sup>24</sup>

Mir ist nicht klar, was das eben Ausgeführte im Hinblick auf Managementkontexte bedeutet, wie sich das in Managerkontexten verwirklichen lässt. Lässt sich der nicht-moralisch orientierte Umgang mit Unverfügbarem, in Managementkontexten überhaupt realisieren? Und was eigens hervorgehoben werden muss: Auch wenn ich hier dezidiert für eine nicht-moralisch funktionalisierte oder instrumentalisierte Spiritualität plädiere, bedeutet das nicht, dass die moralische Frage nach den Kriterien unseres geistbewirkten Lebens nicht auch von größter Relevanz ist. Es ist schon sehr wichtig, von welchen Mächten und Energien (Gier, Liebe, Zorn, Hass, Hoffnung, Freiheit, Destruktivität, Kreativität usw.) wir unser Leben und Handeln leiten lassen. Ich argumentiere hier bloß dagegen, dass diese moralischen Aspekte die einzigen bleiben, die kommuniziert werden.

## 5. Abschluss

Abschließend will ich zwei weitere Themen anschnitten und damit signalisieren, wohin meine Überlegungen führen könnten.

Erstens: Wenn es um die »Kommunikation« zwischen Theologie und Management geht, werden nicht so sehr elaborierte Reflexionen und Theorien, sondern wenn schon überzeugende – ich sage das bewusst so – attraktive Persönlichkeiten relevant sein. Man könnte auch sagen, es ist nicht so sehr die Botschaft, sondern es sind die Botschafter/innen, die hier relevant sind. So gesehen senden wir gleichsam Botschafter/innen in die Trading Zone von Management und Religion hinein. Diese verkörpern eine bestimmte Spiritualität und repräsentieren ganz bestimmte individuelle, religiöse Settings. Die entsprechenden verkörperten Begegnungen sind vermutlich sehr viel relevanter und wirksamer als noch so viel noch so elaborierte Theologie.

Zweitens: Auch wenn ich mich bezüglich der Kommunikation zwischen Management und Theologie eher kritisch geäußert, auch eine gewisse Widerständigkeit von Theologie ins Spiel gebracht habe, halte ich es dennoch für wichtig,

dass wir als Theologen/innen neugierig bleiben, was mit dem, was wir anbieten, in diesem Kontext passiert. Es könnte sein, dass wir vieles nicht wahrnehmen, einfach weil wir eingespart sind auf das, was wir erwarten. Da könnten Dinge geschehen, mit denen wir so gar nicht gerechnet haben. Der Geist weht nicht nur wo er will, sondern auch wie er will.

Das gilt natürlich auch umgekehrt: Der Einsatz von Tools und Artefakten oder Theorien aus den Managerkontexten wird Religion, Theologie und Spiritualität unter Umständen auf unerwartete Weise verändern. Das muss nicht apriori negativ beurteilt werden. Auch hier braucht es eine gewisse Offenheit für das Wirken des Unverfügbaren. Um es abschließend pointiert zu formulieren. Der Geist des Management kann in religiösen Kontexten heilsam sein: Gerade weil und vor allem wenn er sich auf menschlich Machbares, Steuerbares und Kontrollierbares beschränkt, werden Räume für die Wahrnehmung der Unverfügbarkeit des Göttlichen eröffnet.

### Anmerkungen

<sup>1</sup> Dieser Text geht auf ein Referat an der Tagung »Management und Spiritualität« in Volkenroda vom 7.-9.4.2008 zurück. Ich danke Frau Wiebke von Nathusius, die das Referat transkribiert hat. Diese Transkription wurde für die Drucklegung überarbeitet, ohne den mündlich Stil vollständig zu eliminieren.

<sup>2</sup> Dieses Zitat entnehme ich einem Interview mit Peter Brabeck in der NZZ am Sonntag, 23. März 2008.

<sup>3</sup> Eine terminologische Vorbemerkung: Ich werde den Begriff »Unsicherheit« in Bezug auf Managementkontexte verwenden und nachher von »Unverfügbarkeit« in Bezug primär auf religiöse Kontexte sprechen. Beim Begriff der Unverfügbarkeit ist der Bezug auf Handlungsmacht oder -kompetenzen zentral.

<sup>4</sup> Gerade in diesem Kontext sehe ich, wie gleich ausgeführt werden wird, eine zentrale Funktion von Religion.

<sup>5</sup> Es kann sich dabei um Individuen, Kollektive, aber auch um ganze Kulturen handeln..

<sup>6</sup> Ich nenne paradigmatisch Hermann Lübbe, *Religion nach der Aufklärung*, Graz 1986, und Ingolf Dalferth, *Leben angesichts des Unverfügbaren. Die duale Struktur religiöser Lebensorientierung*, in: Werner Stegmaier (Hrg.), *Orientierung. Philosophische Perspektiven*, Frankfurt 2005, S. 245 – 266.

<sup>7</sup> Ich thematisiere hier nicht die Frage, ob diese Funktionsbestimmung definitorisch zu verstehen ist, ob also alle Menschen, die sich in ein Verhältnis zum Unverfügbaren setzen, religiös sind. Ich behaupte hier auch nicht, dass meine Funktionsbestimmung die einzige Funktion von Religion ist. Es dürfte zudem kaum bestritten werden können, dass es andere Perspektiven auf

*Religion gibt als funktionale. Ich lege also keine umfassende Bestimmung von Religion vor.*

<sup>8</sup> Statt abstrakt vom Unverfügbaren zu reden, werden entsprechende Sachverhalte religiös codiert, in dem bspw. vom »Leben als Gabe Gottes« gesprochen wird, für das man dankbar ist. Ob entsprechende Wahrnehmungen religiöser Sprache zugrunde liegen oder allererst durch diese möglich werden, kann hier offen bleiben.

<sup>9</sup> Vgl. dazu schon Markus Huppenbauer, *Theologie und Natur-ethik. Eine schöpfungstheologische Auseinandersetzung mit ethisch-normativen Ansätzen umweltverantwortlichen Handelns*, Stuttgart 2000, S. 88ff.

<sup>10</sup> Vgl. dazu ausführlich Simon Grand/ Markus Huppenbauer, *Managementforschung und theologische Ethik im Diskurs: Beobachtungen und Reflexionen aus der »Trading Zone« von Management und Religion*, in ZEE, 51. Jg. Heft 2, 2007, S. 129 – 145.

<sup>11</sup> Ich will hier die Frage einer präzisen Definition von Unsicherheit (im Unterschied zu Risiken, bei denen Wahrscheinlichkeiten des Eintreffens bestimmter Szenarien, Ereignisse usw. berechnet werden können) nicht aufnehmen. Ich verwende den Begriff hier in dem Sinne, dass jedenfalls die Wahrscheinlichkeit des Eintretens bestimmter Ereignisse nicht bekannt ist oder nicht berechnet werden kann. Unter Umständen auch Auswirkungen von Handlungsalternativen nicht einmal bekannt sind. Als erste Hinführung vgl. den Artikel von Sankaran Venkataram, *Entrepreneurship and ethics*, in: Patricia H. Werhane / R. Edward Freeman (eds), *The Blackwell Encyclopedia of Management*, Volume II:

*Business ethics*, 2. edition, 2005, S. 170 – 175, dort besonders S.172.

<sup>12</sup> Karl E. Weick / Kathleen Sutcliffe, *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*, Stuttgart 2003.

<sup>13</sup> Interessant ist in diesem Zusammenhang die These von Weick / Sutcliffe 2003, die besagt, dass man das Unerwartete gar nicht vermeiden kann. Unternehmen und Manager können sich nur in eine Position bringen, in der sie seinen Eintritt aufgrund bestimmter Formen der Achtsamkeit möglichst früh erkennen und seine Folgen entsprechend bearbeiten können.

<sup>14</sup> Oder analog als Ethikerin dem Managementsystem Ethikreflexion verschreiben.

<sup>15</sup> So funktioniert das vermutlich schon religionssystemintern nicht. Das die den Code und die Logik des Religionssystems reflektierenden Theologen/innen von den »Gläubigen« im Sinne eines Wissenstransfers verstanden werden, ist jedenfalls keine Selbstverständlichkeit.

<sup>16</sup> Vgl. etwa Anselm Grün, *Menschen führen – Leben wecken*, München 2006.

<sup>17</sup> Vgl. Peter Galison, *Image and Logic. A Material Culture of Microphysics*, Chicago 1997, besonders S. 803ff.

<sup>18</sup> Vgl. dazu Grand / Huppenbauer 2007, S. 134ff.

<sup>19</sup> Manfred Josuttis, *Religion als Handwerk. Zur Handlungslogik spiritueller Methoden*, Gütersloh 2002, S. 37.

<sup>20</sup> Es können dabei bestimmte religiöse Settings und Rituale zum Einsatz gelangen, aber auch bestimmte Meditations- und Wahrnehmungstechniken.

<sup>21</sup> Vgl. Henning Luther, *Religion und Alltag. Bausteine zu einer Praktischen Theologie des Subjekts*, Stuttgart 1992, S. 172f und dann auch S. 239 – 256.

<sup>22</sup> Peter, Pruzan / William C., Miller, *Spirituality as the basis of responsible leaders and responsible companies*, in: Thomas Maak / Nicola M. Pless (eds.), *Responsible Leadership*, London 2006, S. 68 – 92, S. 77.

<sup>23</sup> Zu einer analogen Debatte vgl. Ulrich Bröckling, *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*, Frankfurt 2007, hier die Ausführungen zu »Empowerment«, S. 180ff. und besonders S. 195.

<sup>24</sup> Der Frage, ob es sich dabei nun gerade um einen jener Kommunikationsversuche handelt, die ich in der 2. These der Kritik

unterzogen habe, müsste eigens thematisiert werden. Ist vielleicht gerade die Moral das Medium, in dem sich zwischen Theologie und Managementkontexten doch einigermaßen problemlos Kommunikation herstellen lässt?

## Literatur

Bröckling, Ulrich, *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*, Frankfurt 2007

Dalferth, Ingolf, *Leben angesichts des Unverfügbaren. Die duale Struktur religiöser Lebensorientierung*, in: Werner Stegmaier (Hrg.), *Orientierung. Philosophische Perspektiven*, Frankfurt 2005, S. 245 – 266

Galison, Peter, *Image and Logic. A Material Culture of Microphysics*, Chicago 1997

Grand, Simon / Huppenbauer, Markus, *Managementforschung und theologische Ethik im Diskurs: Beobachtungen und Reflexionen aus der »Trading Zone« von Management und Religion*, in *ZEE*, 51. Jg. Heft 2, 2007, S. 129 – 145

Grün, Anselm, *Menschen führen – Leben wecken*, München 2006

Huppenbauer, Markus, *Theologie und Naturethik. Eine schöpfungstheologische Auseinandersetzung mit ethisch-normativen Ansätzen umweltverantwortlichen Handelns*, Stuttgart 2000

Josuttis, Manfred, *Religion als Handwerk. Zur Handlungslogik spiritueller Methoden*, Gütersloh 2002

Lübbe, Hermann, *Religion nach der Aufklärung*, Graz 1986

Luther, Henning, *Religion und Alltag. Bausteine zu einer Praktischen Theologie des Subjekts*, Stuttgart 1992

Pruzan, Peter / Miller, William C., *Spirituality as the basis of responsible leaders and responsible companies*, in: Thomas Maak / Nicola M. Pless (eds.), *Responsible Leadership*, London 2006, S. 68 – 92

Venkataram, Sankaran, *Entrepreneurship and ethics*, in: Patricia H. Werhane / R. Edward Freeman (eds.), *The Blackwell Encyclopedia of Management, Volume II: Business ethics*, 2. edition, 2005, S. 170 – 175

Weick, Karl E. / Sutcliffe, Kathleen, *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*, Stuttgart 2003

