

Universitätsprofessor Dr. Gerhard Merk, Siegen

**an always hot theme:
has not in the least lost actuality !**

**Newly Revised
Perpetua & Felicitas MMV**

*German orthography and form
of citation as in the original article*

MANAGEMENTIDEOLOGIE UND THEOLOGISCHE LEHRMEINUNGEN

Aktuelle Wahlverwandtschaften

Im Druck erschienen in Bd. 29 (1975) der Zeitschrift
"Die Neue Ordnung", S. 221–229

In der Überschrift ist in Anlehnung an den Sprachgebrauch von *Max Weber*¹ unter *Wahlverwandtschaft* eine geistige Affinität, eine gegenseitige Anziehungskraft (elective affinity) zu verstehen. *Managementideologie* bezeichnet alles Gedankengut, das willentlich oder unbeabsichtigt durch (oder für) Träger von Entscheidungsmacht in Betrieben geschaffen wird, um diese Macht zu deuten und zu rechtfertigen. *Theologische Lehrmeinungen* seien im Fachschrifttum vertretene Vorstellungen genannt, die sich häufen und zu einem geordneten Ganzen verdichten.

Voraussetzung für die folgenden Überlegungen ist die Kapitalismusthese von *Max Weber* und deren Kritik. *Max Weber* schuf den Idealtyp des frühkapitalistischen Unternehmers. Dieser zeichnet sich durch drei wesentliche Eigenschaften aus. – *Erstens* richtet er alle Handlungen auf das Geldverdienen. In der größtmöglichen Gewinnerzielung sieht er seine Aufgabe und Erfüllung. – *Zweitens* zeichnet ihn ein bestimmtes Verhalten aus, das durch Selbstverzicht gekennzeichnet ist. Reichtum wird nicht zur Schau gestellt; der persönliche Verbrauch bleibt gering. Der frühkapitalistische Unternehmer fühlt sich verantwortlich für alle; durch rastlose Berufsarbeit will er für das Allgemeinwohl wirken. *Max Weber* nannte diese Mentalität "innerweltliche Askese". – *Drittens* ist für den Unternehmer Arbeit eine Berufung. Ganz in der Arbeit aufgehen, alle Berufspflichten getreulich erfüllen: das scheint ihm Ausdruck höchster Moral und damit der beste Weg, Gott zu gefallen.

Max Weber versuchte den Nachweis, daß diese drei Grundeigenschaften des frühkapitalistischen Unternehmers aus der Ethik des Protestantismus ableitbar seien. Andererseits sah er in dem frühkapitalistischen Unternehmer die starke Antriebskraft zur Vollentfaltung aller Produktivkräfte in der Volkswirtschaft.

Man warf *Max Weber* im wesentlichen vor, die Ethik des Protestantismus in ihrer Leitlinie nicht richtig erfaßt und dargestellt zu haben. Er beziehe sich vielmehr auf Randgruppen innerhalb des Protestantismus, auf "Sekten". Immerhin wird anerkannt, daß *Max Weber* die religionssoziologische Betrachtung ökonomischer Erscheinungen ganz entscheidend angeregt und befruchtet hat³.

I. Manager und Management

1. Wesen und Funktionen

Die Absicht eines jeden Betriebs ist die Erzeugung von Gütern (Waren Dienstleistungen). Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es einer planmäßigen Kombination menschlicher Arbeit mit Betriebsmitteln und Werkstoffen. Solche überlegte, vorbedachte Verknüpfung der Faktoren ist eine Entscheidungsaufgabe, die man gemeinhin als *Unternehmerfunktion* (dispositive Funktion) bezeichnet.

Geschichtlich betrachtet, liegt die dispositive Funktion bis in die jüngste Zeit hauptsächlich in den Händen des "Unternehmers". Dieser setzt ganz oder teilweise sein eigenes Kapital ein und trägt auch alle betrieblichen Risiken. Er stellt Pläne bezüglich des Betriebszieles, des Einsatzes der Technik und des finanziellen Aufbaus selbständig auf (*Planungsaufgabe*). Er bestimmt und überwacht allein die Gestaltung des Betriebsablaufs (*Organisationsaufgabe*).

Mit der wachsenden Konzentration in der Wirtschaft trennte sich die Eigentumsfunktion von der Unternehmerfunktion im Sinne der Planung und Organisation.⁴ Parallel dazu vollzog sich verstärkt eine Wandlung innerhalb der Unternehmerfunktion: Es bildeten sich Führungsschichten heraus. Heute kann man grob drei solcher Schichten erkennen. Die oberste Betriebsführung (*Top Management*) als Inhaber der Unternehmerfunktion, die mittlere Betriebsführung (*Middle Management*) als Träger eines besonderen, vom Top Management delegierten Auftrags sowie die untere Betriebsführung (*Lower Management*) als Meister und Vorarbeiterebene⁵.

Wenn heute vom "Manager" oder "Management" die Rede ist, so meint man in aller Regel nur das Top Management⁶. Denn das Middle Management hat im wesentlichen vorgegebene Entscheidungen in passende einzelne Bestimmungen umzuformen und besitzt daher im Grunde keine Unternehmerfunktion. – Oft unterscheidet man die Betriebsleitung als technisches Management von der Geschäftsleitung als dem kaufmännischen Management. Nachstehend seien beide Bereiche des Top Management zusammenfassend als "Manage-

ment" bezeichnet und die einzelnen Entscheidungsträger als "Manager". – Dem heutigen Sprachgebrauch der Betriebswirtschaftslehre folgend, wird der Ausdruck "Betrieb" als Oberbegriff verwendet; "Unternehmen" sind Betriebe in der dezentral organisierten, vorwiegend preisgesteuerten Wirtschaftsordnung: der Marktwirtschaft.

2. Managerethik

Wie alles in der Welt, so läßt sich auch die Tätigkeit eines Managers anhand vielerlei Merkmale messen. Es fehlt demgemäß auch nicht an Maßstäben zur Beurteilung seiner Arbeit. Überblickt man die von verschiedenen Autoren aufgestellten Kriterien bezüglich seines Verhaltens, so schälen sich drei Eigenschaften gleichsam als Grundtugenden heraus: Partnergeist, Bescheidenheit und Berufsfreude⁷. Wenn vom "guten" Manager die Rede ist, so werden diese Kennzeichen in der einen oder der anderen Form vorgetragen, wenn auch meistens anders benannt. Alle drei seien im einzelnen näher gedeutet.

Partnergeist

Beide Teilaufgaben der Unternehmerfunktion, die Planung und die Organisation, übersteigen im heute vorherrschend anzutreffenden Großbetrieb die Kenntnisse eines einzelnen. Die fortschreitende Arbeitsteilung in allen Bereichen bringt es mit sich, daß immer ausgeprägter Mitarbeiter mit ganz besonderem Wissen und Können den Betriebsablauf beeinflussen. Diese Fachleute (Experten) müssen als Leistungsgruppe, als "Team" zusammenwirken, um das Betriebsziel zu erreichen. Der Umgang mit Experten ist aber nicht einfach, und noch schwieriger ist ihre Koordination⁸. Der Manager muß nun aber unbedingt die spezialisierten Sachkundigen seines Betriebs zum Zusammenwirken bringen, weil ja nur so das Betriebsziel zu erreichen ist. Er ist zu dieser Aufgabe gezwungen, obgleich er daß Wissen der einzelnen Experten nicht hat (ja, auch gar nicht haben kann) und deshalb ihre Leistung nie genau zu übersehen und zu bewerten vermag.

Erschwert wird diese Koordinationsaufgabe noch dadurch, daß die betrieblichen Experten in der Regel untereinander in Konflikten verschiedener Art und Ursache leben. Je tiefer und vermaschter solche Konflikte zwischen den einzelnen Gruppen der Sachverständigen sind, desto schwieriger ist es für den Manager, das Vertrauen der jeweiligen Parteien zu gewinnen. Obgleich er scharfe Waffen in der Hand hat, um allzu heftige Ressortkämpfe im Betrieb niederzuschlagen⁹, sollte er seine Autorität nicht durch Strafandrohung und Furcht begründen, weil dies Gegenkräfte auslöst¹⁰. Auch verbietet es das Betriebsziel von vornherein, nach dem Grundsatz "divide et impera" ("teile und

herrsche") die einzelnen Gruppen gegenseitig auszuspielen und geschickt zu balancieren.

Der Manager muß vielmehr versuchen, durch sein Ein-Gehen auf die Individualität eines jeden einzelnen und einer jeden Gruppe, durch sein Hin-Wenden auf die jeweiligen sachlichen und persönlichen Gegebenheiten, ringsum Vertrauen und allseitige Loyalität zu gewinnen. Er muß Sinn und Neigung zu koordinativem Verhalten hervorrufen; er muß Bereitschaft und den Willen zu vereinigter Anstrengung formen; er muß eine Atmosphäre einvernehmlichen Zusammenwirkens schaffen; er muß ein Klima kooperativer Arbeit herstellen; kurz: er muß *Partnergeist* herbeiführen.

Der Manager sollte unterschiedliche einzelne und verschiedenartige Gruppen immer wieder von neuem mit diesem Teamgeist erfüllen können. Partnergeist meint hier also, daß unter Anerkennung der Autorität des Managements die mit speziellem Wissen und Können ausgestatteten Sachverständigen unter Hintansetzung bestehender Gruppeninteressen gemeinsam zum Ziele der betrieblichen Leistungserstellung zusammenwirken.

Bescheidenheit

Bescheidenheit verlangt, daß der erfolgreiche Manager auf Erfolgsansprüche verzichtet. Man erwartet von ihm, in bezug auf das vollbrachte Gelingen im Betrieb schlicht und zurückhaltend zu sein. Er darf nie die Leistung der einzelnen Expertengruppen im Betrieb als die seinige ausgeben und sich solchermaßen mit fremden Federn schmücken. Er darf ferner Erfolge auf keinen Fall seinen besonderen Eigenschaften zuschreiben, auch nicht seinen tatsächlich vorhandenen, hervorragenden Organisationsfähigkeiten.

Würde der Manager aus sichtbaren Erfolgen Kapital für seine Person schlagen, so wäre das in höchstem Maße töricht. Zudem liefe dies mittelfristig seiner Autorität zuwider. Die am Erfolg gemeinsam beteiligten Gruppen im Betrieb werden in diesem Falle nämlich frustriert. Die kooperativen Anstrengungen erscheinen ihnen als vergeblich. Denn offensichtlich bezweckten sie ja nur, die Leistungen des Managements herauszustellen. Selbst wenn aus diesem Erlebnis der Frustration noch keine Aggression erwächst, so werden doch die Bedingungen für den erfolgsumnerläßlichen Partnergeist ganz erheblich beeinträchtigt. Die Gruppen der Experten werden nämlich von jetzt an der Kooperation Hindernisse in den Weg legen, was zu schweren Konflikten zwischen Expertengruppen und dem Management führen kann. Der Betriebserfolg wäre ernstlich gestört.

Der Ruhmverzicht des Managers ist an sich keine "echte" Tugend, nämlich keine Handlung aus dem Willen zum Guten heraus. Die Bescheidenheit des Manager ist auch nicht Ausdruck einer Gesinnung des Dienens in dem Sinne, daß er statt des eigenen Erfolges mehr das Wohl seiner Mitarbeiter vor Augen habe¹¹. Die Demut des Managers entspringt einfach der Erkenntnis seiner gegebenen Lage. Er hat keine charismatische Autorität: Er kann nicht auf die Gefolgschaft von ihm gegenüber wohlwollend gefühlsbetonten Personen rechnen. Er weiß sehr wohl, daß seine Autorität auf legaler Herrschaft beruht, und daß er auf die Kooperation betrieblicher Gruppen völlig angewiesen ist. Bezüglich seines eigenen Erfolges scheint im Hinblick auf diese Tatsachen *Bescheidenheit* als das angemessenste, vernünftigste und klügste Verhalten.

Es ist dies also nicht die "richtige" Demut, die aus der Einsicht der menschlichen Stellung Gott gegenüber beruht¹². Die Demut des Managers ist vielmehr eine "weltliche". Sie gründet sich auf sein Wissen, daß er Erfolgsansehen nicht als eigene Person genießt, sondern als Teil einer Organisation, als mit einer Organisation kooperierenden und auf diese bezogene Person. Nur solange dieser Verbund aufrechterhalten bleibt, kann er überhaupt Autorität und Erfolg beanspruchen. Der kluge Manager weiß sehr wohl um den "unfehlbaren Personentest", der darin besteht, daß man den einzelnen aus dem Organisationsverbund herauslöst – und er dann in Kleinheit und Bedeutungslosigkeit verschwindet¹³.

Berufsfreude

Warum arbeiten Menschen? Die Berufssoziologie hat im letzten Jahrzehnt dieser Frage verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet¹⁴. War doch die herkömmliche Deutung des Berufs allzu sehr von philosophischen Gedanken überwuchert, wozu die etymologische Deutung des deutschen Wortes "Beruf" ja geradezu herausfordert.

Der Frage nach dem Berufsethos¹⁵ ist heute weithin die Frage nach der Berufsmotivation gewichen¹⁶. Warum sind Menschen mit ihrer Arbeit unzufrieden, warum empfinden sie diese als Fluch, als Quell der "Entfremdung"? Die Antwort lautet IN GROSSO, daß diesen Personen die geeignete Motivation fehle. Sie sind auf ihre Tätigkeit nicht vorbereitet; sie sind auf die Arbeit nicht hingeeordnet und angepaßt. Wer richtig motiviert ist, bleibt selbst dann bei der Arbeit, wenn er sie zur Existenzsicherung nicht mehr nötig hat. Denn er findet in der beruflichen Tätigkeit eigene Werte und Lustgewinne. Die Arbeit "erfüllt" ihn.

Vom Manager wird nun ganz besonders eine derartige berufliche Erfüllung erwartet. Er soll das Betriebsziel zu seinem eigenen machen. Er muß sich

deswegen auf die organisatorischen Gegebenheiten, auf das besondere Gefüge des ihm zur Leitung übertragenen Betriebs ganz einstellen. Man verlangt mit anderen Worten vom Manager völlige Identifikation und unbedingte Adaption. Nur wenn der Manager beides besitzt, entsteht eine echte berufliche Befriedigung, eine andauernde Zufriedenheit bei der Arbeit, eine Begeisterung zum Erfolg, kurzum: *Berufsfreude*. Der erfolgreiche Manager spürt dann einen vollkommenen Gleichklang der eigenen Interessen mit denen des Betriebs, den er leitet. Seine Hingabe an die Arbeit ist persönliche Befriedigung und "Dienst" am Betrieb in einem.

II. Verwandte religiöse Vorstellungen

1. Arten möglicher Beziehungen

Gibt es in der zeitgenössischen Theologie Lehrmeinungen, die mehr oder minder offenkundig als Seitenstück zur Auffassung von den hervorstechenden Eigenschaften eines Managers anzusehen sind? Entsprechen sich solche Anschauungen wesentlich? Unterbauen allfällige Widerspiegelungen eine besondere Managerethik? Erhält der Manager durch derartige (bewußte oder unbewußte) Vergleichen einen eigenen Nimbus? Entwächst dem so entstandenen Nimbus für den Manager wieder besonderes Prestige? Empfängt der Manager von daher eine von seinem unabhängige soziale Autorität?

Auf der anderen Seite: Überhöhen theologische Lehrmeinungen die "weltlichen" Kardinaltugenden des Managers (die als Partnergeist, Bescheidenheit und Berufsfreude beschrieben wurden)? Helfen sie dem Manager, einen tieferen Sinn in seiner Abhängigkeit im Gelingen, in seiner Gebundenheit an das Mitwirken der Gruppen im Betrieb zu sehen? Deuten sie sein Bemühen um Schaffung und Erhaltung partnerschaftlichen Geistes? Eröffnen sie eine Sinndeutung für seinen Verzicht Erfolgsanspruch? Unterstützen sie den Manager in seiner Berufsmotivation?

Alle diese Fragen und viele weitere daraus fließende können rückhaltlos bejaht werden. Die Begründung soll in Kürze, nicht in Ausführlichkeit geschehen. Nur die leitenden Vorstellungen seien demgemäß herausgestellt. Es sind dann unschwer die vielfältigen Gedankenverbindungen aus dem Leitbild zu gewinnen. Auch beschränkt sich die Veranschaulichung auf die deutschsprachige katholische Theologie¹⁷.

2. Sinndeutung der Arbeit

Die Sinndeutung der Arbeit in der katholischen Literatur ist auf dem Hintergrund des Schöpfungsglaubens zu sehen. Die Lehre von der Schöpfung (Kreationsdogma) war bis ungefähr 1950 *statisch*. Gott hat in mehreren, getrennten Schöpfungsakten alle geschaffenen Dinge einmalig und endgültig ins Dasein gerufen. So wie sie uns heute erscheinen, gingen sie fertig und unveränderbar aus der Hand des Schöpfers hervor¹⁸. Der Gedanke der Evolution wurde zurückgewiesen. Glaubte man doch, durch die evolutorische Vorstellung von der Schöpfung sei die Lehre vom Menschen als dem unsterblichen Ebenbild Gottes bedroht. Ja, viele setzten (zu Unrecht!) den Begriff "Evolution" dem Begriff "Materialismus" gleich. Aufgrund dieses Mißverständnisses bekämpfte man bald jedwelche Evolutionslehre.

Hauptsächlich unter dem Eindruck von *Pierre Teilhard de Chardin* fand die Evolutionsthese ab 1950 herum Eingang in die Theologie. Das päpstliche Rundschreiben "Humani generis" aus dem Jahre 1950 betrachtet erstmals kirchenamtlich die Frage nach der körperlichen Herkunft des Menschen als ein Problem der Naturwissenschaften. Damit war der Weg für eine *evolutorische* Schöpfungstheologie freigegeben.

Arbeit als Dienen Gottes

Im Modell der statischen Schöpfung wird der letzte Sinn der Arbeit als Verherrlichung Gottes aufgefaßt¹⁹. Der Mensch dient mit seiner Arbeit und durch seine Arbeit Gott dem Schöpfer und Erhalter der Welt²⁰. Diese Sinndeutung erhöht alle Aufgaben (Funktionen) der Arbeit. Als solche wurden hauptsächlich genannt: Bestreitung des Lebensunterhalts, Vermeidung von Müßiggang, Zügelung der Begierlichkeit, Ermöglichung karitativer Taten²¹, aber auch Zwang zur Buße, Weg zur Selbstentfaltung des Menschen²², Mittel zur Ausführung der "genußreichen Herrschaft über die Geschöpfe"²³, Voraussetzung zur Schaffung einer Kultur und schließlich auch "Nachahmung Gottes"²⁴. Gerade dieser letztere Gedanke birgt – noch im Rahmen des statischen Schöpfungsbildes – ein Leitmotiv der heutigen "Theologie der Arbeit"²⁵.

Arbeit als Mitschöpfung

Die Lehre von der evolutorischen Schöpfung in der katholischen Theologie empfangt und empfängt immer noch ihre wesentlichen Vorstellungen aus dem Werk von *Teilhard de Chardin*. Das Weltbild der neueren Systemtheorie ist dagegen kaum eingeführt. Es werden also *äußere Gründe* als richtungbestim-

mend für die Evolution angenommen, nicht *innere Gründe* wie etwa die an inneren morphogenetischen (gestaltbildenden) Gesetzen angelehnten Bedingungen für Koordination (coordinative conditions im Sinne von *L. L. Whyte*)²⁶.

Einerlei: der neue, evolutorische Schöpfungsbegriff der Theologie läßt die Arbeit in anderem Lichte erscheinen. *Nachfolge Christi* wird jetzt zur Hingabe an die Welt, nicht zur Flucht aus der Welt. "Im Tun verwachse ich zunächst mit der schöpferischen Macht Gottes; ich falle mit ihr zusammen; ich werde nicht nur ihr Werkzeug, sondern ihre lebendige Verlängerung²⁷." – "Anbeten heißt nicht, Gott in Dingen vorziehen, sondern Gott in den Dingen und durch die Dinge suchen, sich mit Körper und Seele dem im Gang befindlichen Schöpfungsakt widmen, sich ihm zuordnen, um die Welt durch Arbeit und Forschung, die recht betrachtet Anbetung bedeuten, im Punkt Omega zur Vollendung zu bringen²⁸."

Ihre wesentliche Sinndeutung empfängt die Arbeit des Menschen in der neuen Theologie der Arbeit aus dem Gedanken der Mit-Schöpfung, aus dem Ziel einer Vollendung der Welt im Sinne des Schöpfergottes und mit ihm²⁹. "Ausgehend vom Herrschaftsauftrag über die Schöpfung erscheint der Mensch in seinem Schaffen nicht mehr nur als Bewahrer und Verwalter der Schöpfung Gottes, sondern Mitarbeiter und Partner. Die aus der Ebenbildlichkeit Gottes abgeleitete Berufung des Menschen, Gott ähnlicher zu werden, umfaßt auch den Raum des menschlichen Wirkens, so daß sich der Mensch durch seine Arbeit in den Prozeß der Weiterentwicklung der Schöpfung und der eigenen Vollendung hineingestellt sieht³⁰" Diese Hineinstellung als Mitgestalter und Partner Gottes wird für den katholischen Christen zum Gebot. Er muß helfen, das Werk des Schöpfers weiterzuentwickeln. Er ist verpflichtet, zur geschichtlichen Erfüllung des göttlichen Planes beizutragen³¹.

Folgerungen

Zielgedanke der herrschenden Meinung in der Theologie der Arbeit ist, daß Gott und der Mensch zusammenwirken in Vollziehung einer gemeinsamen Aufgabe: der Entwicklung der Welt. Gott und der Mensch sind Partner in bezug auf diese Aufgabe. Die Parallelität zum Verhältnis des Managers mit seinen Mit-Arbeitern liegt auf der Hand.

Da ist einmal die nicht zu übersehende Tatsache der Rangordnung. Das Verhältnis der Unterordnung zum Schöpfergott und zum Manager im Betrieb ergibt sich beidemale aus der jeweiligen Autorität. Diese Autorität ist keine charismatische, sondern beruht auf Kompetenz. Auch der nicht an den christlichen Liebesgott glaubende religiöse Mensch müßte aus dem Gedanken der Evoluti-

on die Führerschaft Gottes anerkennen. Ebenso sollte auch jeder den heute vorherrschenden Betriebsformen und dem Manager passiv Gegenüberstehende dessen Leitungsfunktion hinnehmen. Es folgt also aus der Ähnlichkeit im Partnerverhältnis auch eine *hierarchische Ordnung*³².

Zum andern müssen beide, Gott und der Manager, auf ihre Mit-Arbeiter einwirken, um deren Loyalität zu gewinnen und zu erhalten. Das erfordert Verzicht auf Eigenerfolg. Wenn nur *Gott allein* die Ehre gebührt, wenn sich der Mensch lediglich als *Objekt* der Evolution fühlt, dann entsteht ein Gefühl der Unfreiheit, des Vereiteltseins, der Frustration. Also muß die Theologie der Arbeit dem Menschen das Recht auf Erfolg (und Mißerfolg!) bei der Mitgestaltung der Welt zugestehen. Notwendig tritt damit der wesentliche Zug der alten theologischen Arbeitsethik zurück: die Verherrlichung Gottes, die Ehre Gottes. Unbestrittene Tatsache in der katholischen Theologie ist jedoch, daß Gott der Verherrlichung durch die Menschen aufgrund seiner objektiven Heiligkeit und Majestät gar nicht bedarf³³. – Analog steht dem Manager *Bescheidenheit* gut an, weil er Erfolgsanerkennung aufgrund seiner herausgehobenen Stellung eigens gar nicht braucht. Und sollte ihm der erzwungene Erfolgsverzicht schwerfallen, so empfängt er aus der Analogie zum Wirken Gottes zumindest Einsicht und Erkenntnis in einen höheren Sinn des Verzichtes.

Schließlich ist der Schöpfergott nach der Evolutionstheologie immer Erstursache der Entwicklung. Alle Stadien der Evolution vollziehen sich stets *mit* und *in* der schöpferischen Einwirkung Gottes. Die Hingabe Gottes an seine Schöpfung ist eine absolute, eine vollkommene. Hier liegt ersichtlich die Affinität zur *Berufsfreude* des Managers, zur Identifikation und Adaption mit seinem Betrieb.

Zusammenfassung

Die moderne katholische Theologie der Arbeit hat, ganz sicher ungewollt, eine auffällige Nebenwirkung. Sie stützt durch "Wahlverwandtschaft" ihrer Begriffe, Vorstellungsinhalte, Begründungszusammenhänge und Erklärungsmodelle eine bestimmte Managerideologie. Es ist dies der Gedanke vom Betriebsleiter als dem partnerschaftlichen, erfolgsbescheidenen und sich beruflich voll hingebenden Fachmann. Möglicherweise verleiht sie damit dem Manager ein besonderes Sozialprestige. Andererseits hilft die Theologie der Arbeit sehr wahrscheinlich auch dem Manager bei der Sinndeutung seiner Aufgaben und den damit in Verbindung stehenden Verhaltensnormen.

Bedenkt man die Tatsache, daß theologische Lehrmeinungen sich in unterschiedlicher Klarheit im Bewußtsein von Menschen widerspiegeln, so sind

vielfältige Verzerrungseffekte zu erwarten. Dies alles aufzuhellen könnte zum Gegenstand entsprechender empirischer Untersuchungen werden.

Quellen und Anmerkungen

1 "Dabei kann ... nur so verfahren werden, daß zunächst untersucht wird, ob und in welchen Punkten bestimmte 'Wahlverwandtschaften' zwischen gewissen Formen des religiösen Glaubens und der Berufsethik erkennbar sind" (Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Bd. 1, 6. Aufl., Tübingen 1972, S. 83).

Max Weber nahm den Begriff von *Goethe* auf. Dieser meinte damit eine unwillkürliche und unbewußt wirkende Anziehungskraft seelisch und körperlich Sympathisierender, die sich mit Macht durchsetzt; siehe *Heinrich Schmidt*: Goethe-Lexikon, Leipzig 1912, S. 248 f.

Der Begriff war zu *Goethes* Zeiten in der *Chemie* verbreitet, siehe vor allem *Claude-Louis Berthollet*: Essai de statique chimique, 2 Bde., Paris 1803 (deutsch Berlin 1811; auch ins Englische und Italienische übertragen). Von daher kommen auch die Benennungen "affinité elective" im Französischen und "elective affinity" im Englischen.

2 Die dispositive Macht zeigt sich als *Autorität*. – Der Ausdruck "Rolle" sei hier und im folgenden vermieden; siehe zu den Definitionsschwierigkeiten *Hans-Dieter Dreitzel*: Die gesellschaftlichen Leiden und das Leiden an der Gesellschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1972, S. 95 ff.

3 Siehe etwa *Seminar Religion und gesellschaftliche Entwicklung*: Studien zur Protestantismus–Kapitalismus–These Max Webers, Frankfurt 1974, oder *Robert W. Green* (Hrsg): Protestantism and Capitalism. The Weber Thesis and Its Critics, Boston 1959.

4 Siehe die Beschreibung bei *John Kenneth Galbraith*: Wirtschaft für Staat und Gesellschaft, München–Zürich 1974, S. 101 ff. — Zur Kritik der Vorstellung *Galbraiths* von einer allmächtigen "Technostruktur" siehe *Emil Küng*: Wohlstand und Wohlfahrt, Tübingen 1972, S. 85 ff.

5 Siehe *Erich Gutenberg*: Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen, 2. Aufl. Wiesbaden 1971 (Die Wirtschaftswissenschaften : Reihe A ; 2) sowie *Graham Bannock*: Die unersättlichen Giganten, Wien 1972, S. 222 und S. 159 ff.

6 Siehe *Gert von Eynern*: Grundriß der Politischen Wirtschaftslehre I, 2. Aufl., Opladen 1972, S. 134.

7 Siehe *J. Alan Winter*: Elective Affinities between Religious Beliefs and Ideologies of Management in Two Eras, in: The American Journal of Sociology, Bd. 79 (1974), S. 1134 ff. – *Winter* nennt und beschreibt in diesem Zusammenhang drei Tugenden, nämlich (1) human interrelations, (2) worldly humility und (3) work as satisfaction.

8 Weitläufig geschildert werden diese und weitere Schwierigkeiten in der Literaturgattung "Manager-Roman", auf dessen Bedeutung *Erwin K. Scheuch* (Wirtschaft und Massenmedien, in: Wirtschaft und öffentliche Meinung, Köln 1972, S. 138 f.) hinweist.

9 Vor allem Versetzung und Entlassung, aber auch die Durchleuchtung der Qualität der Leistung einzelner oder ganzer Gruppen durch unabhängige Fachleute von außen. Daraus erklärt sich wieder gutteilig das *Aufblühen der Beratungsfirmen* in der letzten Zeit, von denen einige selbst wieder zu komplexen Großbetrieben angewachsen sind.

10 Siehe hierzu ausführlicher *Uta Gerhardt*: Rollenanalyse als kritische Soziologie, Neuwied–Berlin 1971, insbes. S. 255 ff.

11 Siehe *Wilhelm Weber*: Der Unternehmer, Köln 1973, S. 93 f.

12 Siehe vertiefend hierzu *Viktor Cathrein*: Die christliche Demut, 3. Aufl., Freiburg 1920.

13 Treffend schildert *John Kenneth Galbraith* (Die moderne Industriegesellschaft, München 1968) den hervorragenden Wissenschaftler oder den berühmten Arzt als *organisationsunabhängige* Typen und stellt diesen den Politiker und den Manager als in höchstem Grade *organisationsabhängige* Typen gegenüber.

14 Vgl. hierzu vertiefend *Hansjürgen Daheim*: Der Beruf in der modernen Gesellschaft. Versuch einer soziologischen Theorie beruflichen Handelns, Köln, Berlin 1967.

15 Siehe hierzu den immer noch aktuellen Beitrag von *Gustav Gundlach*: Berufsethos, in: Stimmen der Zeit, Bd. 118 (1929/30), S. 97 ff.

16 Siehe zum folgenden vor allem *Günther Stückmann*: Der Berufserfolg als Motivationsphänomen, Berlin 1968.

17 Siehe reichhaltige Belege aus der englischsprachigen protestantischen Theologie bei *J. Alan Winter*, a.a.O., S. 1145 ff.

18 Siehe *Josef Neuner und Heinrich Roos: Der Glaube der Kirche in den Urkunden der Lehrverkündigung*, 6. Aufl., Regensburg 1972, Übersicht zu Kapitel 4 und Nr.163 ff. – Von den älteren Lehrbüchern der Dogmatik siehe besonders *Theophil Hubert Simar: Lehrbuch der Dogmatik*, Bd. 1, 4. Aufl., Freiburg 1899, S. 248 ff.

19 Siehe *Johannes Haessle: Das Arbeitsethos der Kirche nach Thomas von Aquin und Leo XIII.*, Freiburg 1923, S. 46.

20 Siehe *Simon Weber: Evangelium und Arbeit*, 2. Aufl., Freiburg 1920, insbes. S. 47 und S. 163.

21 Aufzählung nach Thomas von Aquin; siehe *Johannes Haessle*, a.a.O., S. 42 f.

22 Siehe zu den beiden letzten Funktionen *Joseph Höffner: Christliche Gesellschaftslehre*, 4. Aufl., Kevelaer 1962, S. 116 ff.

23 *Simon Weber*, a.a.O., S.110.

24 Siehe hierzu *Alphons Steinmann: Jesus und die soziale Frage. Ein Beitrag zur Leben-Jesu-Forschung und zur Geschichte der Caritas*, 2. Aufl., Paderborn 1920, S. 197 ("Arbeit ist nichts anderes als *Nachahmung Gottes*. Jesus selbst hat einmal das Wort gesprochen: 'Mein Vater arbeitet bis jetzt, und auch ich arbeite' [Joh 5,17]. *Gottes Arbeit* besteht in der Erschaffung, Erhaltung und Regierung der Welt. *Christi Arbeit* bestand in der Erfüllung seiner messianischen Aufgabe. Das Wirken und Arbeiten des *Menschen* ist demnach nichts anderes als Nachahmung der Arbeit des Sohnes").

25 Siehe zu diesem Begriff *Georg Teichtweier: Versuch einer Theologie der Arbeit*, in: *Theologische Quartalsschrift*, Bd. 138 (1958), S. 307 ff.

26 Siehe hierzu grundsätzlich *Rainer Döbert: Systemtheorie und die Entwicklung religiöser Deutungssysteme*, Frankfurt 1973.

27 *Pierre Teilhard de Chardin: Werke*, Bd. 2, 7. Aufl., Olten–Freiburg 1969, S. 46.

28 *Josef Vital Kopp: Entstehung und Zukunft des Menschen. Pierre Teilhard de Chardin und sein Weltbild*, 9. Aufl., Luzern, München 1970, S. 62.

29 Siehe hierzu auch *Marie Dominique Chenu: Die Arbeit und der Göttliche Kosmos. Versuch einer Theologie der Arbeit*, Mainz 1956, insbes. S. 154 ff, sowie *Piet Schoonenberg: Gottes werdende Welt. Fünf theologische Essays*. Limburg 1963, S. 202 ff.

30 *Leonhard Intorp*: Zur theologischen Bewertung von Arbeit und Freizeit, in: Siegener Pädagogische Studien, Nr.14 (1973), S.15.

31 Siehe II. Vatikanisches Konzil: Pastoralkonstitution über die Kirche in der Welt von heute, Nr.34.

32 Ähnlich folgert auch *J. Alan Winter* aus seiner Vergleichung der Lehrmeinungen in der neueren protestantischen Theologie der Vereinigten Staaten, a.a.O., S. 1148.

33 Vgl. beispielsweise *Matthias Joseph Scheeben*: Handbuch der katholischen Dogmatik, Bd. 2, 3. Aufl., hrsg. von *Michael Schmaus*, Freiburg 1948, Nr. 340 ff. oder *Walter Brugger*: Theologia Naturalis, 2. Aufl., Pullach 1964, S. 277 ff.

Die drei schwersten Künste sind: *Schweigen, Schonen* und *Geduld*.
Darum gehören sie auch zu jenen, in welchen man es
am spätesten zur Meisterschaft bringt.