

## **Kirchliches Profil und jesuanische Irritation.**

### **Wenn kirchliche Unternehmen vom Evangelium lernen.<sup>1</sup>**

Prof. Dr. Heribert W. Gärtner, Köln-Vallendar

Sehr geehrte Damen und Herren!

Hier sitzen viele Menschen, die schon lange über diese Frage nachdenken, manche mehr als ein halbes Leben lang. Was soll man da noch sagen? Ich denke auch ein halbes Leben lang darüber nach und wir kommen alle an kein Ende damit. Also sag ich Ihnen Einiges von dem, was mich *derzeit* dazu beschäftigt.

Ich hatte vor etwa zwei Jahren einen längeren und intensiven Kontakt mit einer Klinik, sowohl als Zugehöriger einer onkologischen Patientin, als auch als Patient. Dort erfuhr ich das, was aufmerksame Beobachter ein christliches Profil eines Hauses nennen könnten. Es war eine aufmerksame, zugewandte und zugleich professionelle Atmosphäre, obwohl es ein Krankenhaus der Maximalversorgung war. Das merkte man beim Infotresen, auf den Stationen, im Zimmer, am offenen Wartebereich der Notfallambulanz, den sonstigen Ambulanzen und in den Funktionsabteilungen. Es war also kein Abteilungsphänomen. Hier war etwas durchgängig gelungen. Ich sah einen Chefarzt im Erdgeschoss ein heruntergefallenes Papier aufheben; eine Oberärztin sich um einen herumirrenden Angehörigen kümmern und einen Pfleger einen verängstigten, weinenden Patienten vor dem MRT trösten; es gab übrigens auch kein Gefühl der Hektik, auch wenn viel los war. Die Leute, die dort arbeiten, haben unspektakulär den Eindruck vermittelt, es ginge wirklich um uns, die Patienten und An- und Zugehörigen; man fühlte sich gemeint. Eine Kapelle gab es auch. Und der Seelsorger war auch bemerkenswert. Ich dachte öfters: So wünsche ich mir ein christliches Haus. Weisen die geschilderten Phänomene ein kirchliches Haus als ein christliches aus? Ich sage auf der nun wirklich wichtigen Verhaltensebene, ja! Und ich muss zugleich nein sagen, denn es war gar kein kirchliches Haus, sondern es war ein kommunales. In einem kommunalen Haus sah ich genau jene unspektakulären, aber bedeutsamen Alltagsverhaltensweisen, die man sich in jedem kirchlichen Krankenhaus wünscht

---

<sup>1</sup> Vortrag auf der Jahrestagung der Arbeitsgemeinschaft caritativer Unternehmen, 08. Oktober 2015, Köln; der Vortragsstil wurde für das Manuskript beibehalten und um einige Anmerkungen ergänzt.

und um die man zurecht kämpft.<sup>2</sup> Auf der Ebene der Verhaltensweisen wird man – einige markante Problembereiche, wie z.B. Abtreibung, mal ausgenommen - die Differenz eines Profils m. E. nicht wirklich ausmachen können, auch wenn wir natürlich genau bei dem eben beschriebenen Verhaltensweisen ankommen wollen und müssen! Andere Träger können mit anderen Begründungszusammenhängen, was die Alltagsgestaltung anlangt, zu vergleichbaren Ergebnissen oder manchmal sogar zu besseren kommen.<sup>3</sup> Dass ein Haus ein kirchliches ist, setzt keinen Automatismus in Gang, dass man auf der Alltagsebene jene Verhaltensweisen und Haltungen entwickelt, die man von einem solchen Haus erwartet. Das kirchliche Haus hat sich als Christliches zu erweisen. Was uns treibt, genau dahin zu kommen, was andere vielleicht genauso tun, ist der christliche Begründungszusammenhang.

Ich habe mich die letzten Monate öfters gefragt, warum Papst Franziskus so viele Menschen begeistert, ja fasziniert. Es sind mir sind zwei Dinge aufgefallen:

Der Sinn der Kirche ist nicht sie selbst; eine selbstreferenzielle Kirche ist krank, sagte der damalige Kardinal Bergoglio in seinem Statement beim Vorkonklave.<sup>4</sup> Und Papst Franziskus redet nicht von einer Kirche als einer Spezialagentur für Fragen der Sexualmoral, auch nicht von einer Kirche, deren Hauptzweck die Verwaltung der rechten Lehre und des rechten, Gott geschuldeten Kultes ist; er redet von einer evangelisierenden Kirche, die aus sich herausgeht, „Gottes Wort voll Ehrfurcht hörend und voll Zuversicht verkündend“. Und die Kirche sei einem Feldlazarett vergleichbar. Sie brauche die Fähigkeit, „Wunden zu heilen und die Herzen der Menschen zu wärmen – Nähe und Verbundenheit. Ich sehe die Kirche wie ein Feldlazarett nach einer Schlacht. Man muss einen Schwerverwundeten nicht nach Cholesterin und nach hohem Zucker fragen. Man muss die Wunden heilen, dann können wir von allem anderen sprechen. Die Wunden heilen, die Wunden heilen...

---

<sup>2</sup> Heribert W. Gärtner: „Organisationen küssen nicht...“ Zur Architektur des Geistes eines Hauses. Erscheint in: Leidfaden. Fachmagazin für Krisen, Leid, Trauer, Heft 1, 2016.

<sup>3</sup> Dass es keine Monopolisierung des Christlichen durch die Insider auf der Verhaltensebene gibt, begegnet uns schon in Mk 9, 38-40. Dort regen sich die Schüler Jesu darüber auf, dass jemand, der nicht zur Jesusbewegung gehört, **erfolgreich** in seinem Namen Dämonen austreibt; sie versuchen sogar das zu verhindern. Jesus Antwort heißt: „Hindert ihn nicht!“

<sup>4</sup> Blog.radiovatikan.de/DieKirche, die sich um sich selber dreht: Theologischer Narzissmus vom 27. 03.2013.

Man muss ganz unten anfangen“, so der Papst im Interview mit Antonio Spadaro SJ.<sup>5</sup>

Wenn man es einfach sagt: Papst Franziskus geht es um das Evangelium. Der Nachfolger des Heiligen Petrus erscheint als ein Nachfolgender Jesu und will uns dazu gewinnen, mit ihm zusammen Jesus hinterherzugehen, wie die ersten Schüler es bei Markus gemacht haben. „Auf hinter mich“, „hinter mir her“ (Mk 1,17), lautet dort im ersten Kapitel die jesuanische Aufforderung. Wir sollen Nachfolgende werden. Damit sind wir für das hier gestellte Thema auf die richtige Spur gesetzt:

Die aus unterschiedlichen Motiven geführte Rede über das Profil christlicher Einrichtungen hat, wenn sie nicht ideologisch und in einer wirkungslosen kirchlichen Selbstreproduktion enden will, einen entscheidenden Ansatzpunkt: Erneut und immer wieder bei Jesus in die Schule gehen. In jeder kirchlichen Einrichtung braucht es einige Leute (über die Prozentzahl kann man diskutieren), die sich heute als Schülerinnen und Schüler des Jesus von Nazareth verstehen wollen. Es braucht vor allem auf der Führungsebene Menschen, die Jesus als den Messias glauben. Das Christentum meint nicht in erster Linie gemeinsame Werte teilen, (was ja gut und wünschenswert ist); es meint zuerst *Nachfolgegemeinschaft*.<sup>6</sup> Jesus als den Messias glauben und seinem Reich-Gottes-Programm heute und jetzt praktisch folgen.<sup>7</sup> Die „Nachfolgeleute“ sind nicht die besseren Menschen, oder gar die Superchristen, die alles besser wissen und sogar besser machen. Das Markusevangelium<sup>8</sup> zeichnet im Gegenteil die Schüler radikal als jene, die Jesu Lehre und Praxis chronisch missverstehen, aber trotz Nichtbegreifen und auch Versagen ihrem Herrn Jesus, auch nach seinem Tod, weiter hinterher gehen. Die Schüler waren bei seiner Hinrichtung aus nachvollziehbaren Gründen alle abgehauen; Sympathisanten drohte das gleiche Schicksal. Einige Frauen beobachteten das Ganze aus sicherer Entfernung. Kein schmeichelhaftes, aber ein sehr menschliches Zeugnis für das Führungspersonal und den „inneren Kreis“ um Jesus.

---

<sup>5</sup> Das Interview mit Papst Franziskus Teil 1. In: Stimmen der Zeit, online exklusiv (03.10.2015, 20.43), 11f.

<sup>6</sup> Markus Lau: „Wenn einer hinter mir nachfolgen will...“ Konturen markinischer Jesusnachfolge. In: ThG 1 (2015) 2-15.

<sup>7</sup> Klaus Wengst: Das Regierungsprogramm des Himmelreichs. Eine Auslegung der Bergpredigt in ihrem jüdischen Kontext. Stuttgart 2010.

<sup>8</sup> In der Interpretation des Markusevangeliums folge ich in weiten Teilen dem leicht lesbaren Kommentar von Martin Ebner: Das Markusevangelium. Neu übersetzt und kommentiert. Stuttgart 4. Aufl. 2015 u. Adela Yarbro Collins: Mark. A Commentary. Minneapolis 2007.

## ***Studium der Heiligen Schriften ist ein Weg, der weiter bringt...***

Wie kann man bei Jesus in die Schule gehen? Mein völlig unspektakulärer Vorschlag heißt: Führungskräfte in kirchlichen Einrichtungen sollen regelmäßig miteinander die Heilige Schrift lesen und sich die Frage stellen, was diese Botschaft für Ihre Sendung und für ihre diakonische Gemeinde<sup>9</sup> bedeutet. Das ist nicht selbstverständlich. Ich getraue mich zu sagen, dass das Christen, auch solche, die in den Gottesdienst gehen, dies nicht regelmäßig tun. Die Heiligen Schriften begegnen uns in der Regel als „Perikopenschnipselchen“ in der Messe, was deren Verständnis erheblich einschränkt. Man kann die Perikopen oftmals erst von der Gesamterzählung her richtig verstehen. Wir können Jesus jedoch nicht naiv treffen, sondern sehen ihn mit dem Paulus des Korintherbriefs „durch einen Spiegel im Rätsel“ (1 Kor 13,12). Uns trennen 2000 Jahre von diesem Mann aus Galiläa, seiner Lehre, seinen Taten und dem Glauben der ersten Messias-Jesus-Anhänger. Dazu kommt, dass das Christentum in seinem Ursprung eine orientalisch-religiöse Religion ist. Deshalb braucht es studierende Beschäftigung, die Anschlüsse herstellt. Im programmatischen Beginn des Markusevangeliums heißt es: „Erfüllt ist die Zeit, und nahegekommen ist das Königtum Gottes, kehrt um (wörtlich denkt um) und glaubt (d.h. vertraut) dem Evangelium“ (Mk 1, 15). Damit verweist Markus auf die im Text repräsentierte Botschaft des abwesenden Herrn und den in gewandelter Weise anwesenden Herrn als jenes Evangelium, was wir glauben und dem wir vertrauen sollen. Jesus ist in diesem Wort anwesend; eine Form der Realpräsenz. Jesu Botschaft lernen wir nur über *das Wort* und *das Tun des Wortes* kennen. Das ist ein zentrales jesuanisches Prinzip: Das Evangelium begreifen und das Evangelium tun gehören zusammen. Es gibt keinen anderen Weg, auch wenn Frömmigkeitstraditionen anderes suggerieren mögen.

Ich kenne Einrichtungen, welche diesen „Wort-Gottes-Weg“ systematisch gehen. Das sind keine verrückten Leute, sondern ernstzunehmende Menschen, auch mit klarem betriebswirtschaftlichem und klinischem Verstand. Die Methode des gemeinsamen Schriftstudiums, ist nochmals etwas anderes, als dies alleine für sich im privaten Raum zu tun. Es wird zum organisationalen Handeln, ebenso wie wenn

---

<sup>9</sup> Auch Frau Krones, CBT Köln, hat in dem Interview mit Herrn Gäde und Herrn Dr. Scholz auf der Tagung auch von diesem diakonischen Gemeindeverständnis gesprochen.

man Zahlen aus dem Controlling miteinander diskutiert oder zusammen Unternehmensstrategien ausheckt. Mit dem gemeinsamen Studieren der Schriften an einem konkreten Ort entsteht eine Interpretationsgemeinschaft, welche organisationales Handeln beeinflussen kann, weil Gedanken und Erkenntnisse miteinander an einem betrieblichen Ort soziale Repräsentanz gefunden haben. Das wirkt eher im Modus einer schleichenden „Tröpfcheninfektion“ und braucht Zeit und Durchhaltevermögen. Wer z.B. bei einer Sportart ernsthaft vorankommen will, weiß, dass es ohne Übung und Regelmäßigkeit nicht geht. Für das Verstehen der Schriften reicht es deshalb nicht aus, den Stein herumgehen zu lassen, die Augen zu schließen und einen Moment nach innen zu schauen. Man muss sich beschäftigen, wie es manche mit ihrem Sport und anderen passionierten Tätigkeiten tun. Hier ist auch Anstrengung und entsprechende Strukturbildung nötig.

### ***Das Christentum ist eine Heilungsreligion – Auftrag zum Heilen***

Wenn man das Markusevangelium liest, entdeckt man schnell, dass es dort viele Heilungs- und Dämonenaustreibungsgeschichten gibt. Ca. ein Drittel des Evangeliums besteht aus solchen Geschichten.<sup>10</sup> Ihr Zusammenhang mit dem Gottesreich ist klar, aber nicht im Sinne des Illustrationskolorits einer Lehre, sondern als deren Erweis. Vom markinischen Jesus erfahren wir nicht so viel über die Inhalte der Gottesherrschaft, sondern mehr über ihre Praxis. Jesus wird uns nicht nur als Lehrer, sondern auch als Heiler dargestellt. Und wichtig: Was er getan hat, sollen die Schüler auch tun (vgl. Mk 6, 7 u. 12f.), auch wir sollen heilen.<sup>11</sup> Dies steht gleichwertig neben dem Verkündigen. Das entstehende Christentum ist nicht nur markinisch gelesen eine *Heilungsreligion*.<sup>12</sup> Was z. B. in Krankenhäusern und Heimen geschieht, ist damit kein diakonisches Randphänomen für Spezialfälle, sondern meint die Mitte des Evangeliums, die Mitte des jesuanischen Handelns. Wenn Papst Franziskus vom Lazarett spricht, meint er genau diese Mitte; etwas der Sinnbestimmung von Kirche Inhärentes. Was dieses Heilen genauer bedeutet, können wir erfahren, wenn wir die vier unterschiedlichen griechischen Wörter, die in den markinischen Heilungsgeschichten gebraucht werden, auf ihren

---

<sup>10</sup> Ruben Zimmermann (Hg.): Kompendium der frühchristlichen Wundererzählungen Bd. 1. Die Wunder Jesu. Gütersloh 2013, 193-376.

<sup>11</sup> Enno Edzard Popkes: Der Krankenheilungsauftrag Jesu. Studien zu seiner ursprünglichen Gestalt und seiner frühchristlichen Interpretation. Neukirchen-Vluyn 2014

<sup>12</sup> Klaus Berger: Jesus. München 2007, 433ff.

Bedeutungsgehalt hin befragen. Im Deutschen werden sie zumeist mit heilen übersetzt, obwohl in ihnen eine interessante semantische Vielfalt steckt (vgl. z.B. Mk 1,31; 1,34; 1,40; 3,2; 3,4; 5,29; 6,13): *therapeuo* als bedienen, freundlich behandeln, verehren, gut sorgen, pflegen, heilen; *iaomai* als wiederherstellen und wiedergutmachen; *katharizo* als für rein erklären, reinigen, befreien; *soso* als gesundmachen, am Leben erhalten, retten, aufrichten, glücklich entkommen. Wenn wir all dies tun: bedienen, freundlich behandeln, verehren, pflegen, heilen, wiederherstellen, wiedergutmachen, retten aufrichten, reinigen befreien, glücklich entkommen, handeln wir in der Spur des jesuanischen Heilshandelns. Wir tun dann das, was der biblische Sprachgebrauch mit heilen meint. Für ein christliches Krankenhaus wird damit sofort klar, dass mit diesem semantischen Raum nicht nur das Handeln von Ärztinnen und Ärzte, sondern auch jenes der anderen therapeutischen Berufe erfasst wird. Mit einem Verständnis von *therapeuo* als bedienen, freundlich behandeln, verehren verträgt es sich nicht, wenn z. B. bei einem dementen Patienten, während seines Mittagessen ohne Not Urin aus dem Beutel abgelassen wird.

### ***Nachfolgegemeinschaft und Wertegemeinschaft***

Es gibt kein christliches Haus ohne eine Nachfolgegemeinschaft. Ebenso klar ist, dass man in vielen Fällen mit dieser Nachfolgegemeinschaft keinen Dienstplan aufrechterhalten könnte. Dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich als Nachfolgende verstehen, ist heute in klinischen Großorganisationen kein Massenphänomen. Deshalb braucht es als Ergänzung zur Nachfolgegemeinschaft die Wertegemeinschaft. Hierzu ist in den letzten Jahren viel Gutes gesagt und geschrieben worden, das hier nicht wiederholt werden muss.<sup>13</sup> Mit der Wertegemeinschaft sind alle jenen Menschen guten Willens gemeint, die vielleicht nicht einmal an Gott glauben, aber die aus dem Evangelium abgeleiteten Handlungsprinzipien akzeptieren und teilen. Drunter sollte man es m. E. auch nicht tun.

Bilden sich Werte oder verabredete Prozesse nicht als organisationale Erwartungen ab und werden diese Erwartungen nicht durch Leitungen repräsentiert, kann nicht

---

<sup>13</sup> Ich verweise auf das Referat von Johannes Stücker-Brünning auf dieser Tagung, das den Beitrag der Bischöfe und des kirchlichen Lehramtes zu diesem Thema würdigte.

damit gerechnet werden, dass sich das Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Handlungsfeldern, in unserem Fall in der Interaktion zwischen Patienten und Mitarbeitern niederschlägt; es passiert, was passiert. In dem eingangs geschilderten Krankenhaus konnte man sehen und fühlen, was kontinuierliche Erwartungen und Vormachen bewirken können. Es ist nicht so, dass organisationale Erwartungen gleichsam wie Luft durch die Türritzen dringen können und im Zimmer automatisch etwas bewirken, nur weil man mal etwas geschrieben oder gesagt hat. Es sind Menschen die Handlungssituationen gestalten. Deshalb ist die Heranbildung von Haltungen und Tugend in der Sozialisation ebenso wichtig, wie Führung und klare organisationale Erwartungen. Es braucht die Trias von organisationalen Erwartungen, Haltungen und Tugenden der Menschen und das konkrete Tun möglichst vieler, vor allem der Führungskräfte als Vorbilder!<sup>14</sup>

Wenn man nun auf die nicht zwangsläufige Idee kommt, dass Werte wichtig seien, stellt sich natürlich die Frage: Welche Werte? Wenn man sich in einer christlichen Einrichtung befindet, sollten es Werte sein, die mit der jüdisch christlichen Überlieferung zu tun haben.<sup>15</sup> Versucht man den schillernden Wertebegriff zu fassen, kann man mit Laux Werte verstehen als „relativ allgemeine Vorstellungen des Erstrebenswerten, die attraktiven und motivierenden Charakter haben.“<sup>16</sup> „Die Stärke der Werte, ihre Unbestreitbarkeit, scheint zugleich auch ihre Schwäche, nämlich ihre fast beliebige und damit folgenlose Einsetzbarkeit, zu sein, ihre Konjunktur also paradoxerweise mit dem Schwinden ihre Einflusses auf Entscheiden und Handeln einherzugehen. Werte sind unbestreitbar, sie sagen uns aber nicht, wie wir entscheiden und was wir tun sollen.“<sup>17</sup> Wie schon angedeutet, kann dies als ein Mangel gelesen werden, jedoch könnte auch genau darin die Funktion bestehen: etwas für bedeutsam zu halten und sich gleichzeitig auf der Handlungsebene davon distanzieren zu können. So kommt man unbeschadet durch den Tag und hat dennoch für die notwendigen Gelegenheiten die richtigen Worte.

---

<sup>14</sup> Zum Verständnis vgl. Fritz Simon: Einführung in die systemische Organisationstheorie. 5. Aufl. Heidelberg 2015.

<sup>15</sup> Thomas Gäde, Stiftung der Cellitinnen zur Heiligen Maria, Köln, hat auf der Tagung im Interview mit Herrn Dr. Scholz hierzu Interessantes über die Praxis seines Trägers erzählt.

<sup>16</sup> Bernhard Laux: Auf der Suche nach Orientierung. Wertesituation, Wertekommunikation, Wertelernen. (Eröffnungsvortrag zum Projekt „Eine wertelose Gesellschaft ist wertlos“). Bad Honnef. 15.2. 2008, 6; bei näherer Analyse wird deutlich, dass der Wertebegriff als Container fungiert, der Heterogenes in sich vereint

<sup>17</sup> Christof Breitsameter.: Individualisierte Perfektion. Vom Wert der Werte. Paderborn 2009, 10.

Meine Ausführungen gehen deshalb eine Etage tiefer. Ich will versuchen unterhalb der Ebene globaler Wertbeschreibungen exemplarisch ein biblisch begründetes Handlungsprinzip zu benennen, das für klinisches Handeln relevant ist. Man könnte das mit weiteren Handlungsprinzipien (z.B. Integration und Wechselseitigkeit) durchspielen, was aus Zeitgründen hier nicht geht. Damit wird der Versuch gestartet, Merkmale der Organisation und der Interaktion in Organisationen einer biblisch begründeten Beobachtung zuzuführen. Es ist davon auszugehen, dass, wenn das biblisch begründete Handeln in die Organisation kommt, wir es zumeist mit der Erzeugung paradoxer Verhältnisse zu tun haben.<sup>18</sup> Das Krankenhaus macht hier keine Ausnahme und produziert unentwegt Paradoxien. Deshalb werden die biblisch abgeleiteten Handlungsprinzipien exemplarisch in den Kontext paradoxieerzeugender Merkmale der Organisation gestellt. Das vorzustellende Handlungsprinzip der Individuierung steht so im Zusammenhang der notwendigen Routinisierung von Betriebsprozessen.

### ***Individuierung als Kriterium: Wahrnehmung der Einmaligkeit von Frauen, Männern und Kindern***

Die christliche Anthropologie geht davon aus, dass *jeder* Mensch sowohl von Gott *gekannt*, als auch *geliebt* ist.<sup>19</sup> Zugleich wird in jedem Menschen Gottes Ebenbildlichkeit verankert.<sup>20</sup> Daraus ergibt sich eine hohe Bedeutung der Individualität eines jeden Menschen, die ihm zugleich als Mitglied der Gattung Mensch zukommt. Diese Individualität wird in einen Beziehungszusammenhang zu Gott gebracht; es geht also nicht nur um einen kennen, sondern auch um einen lieben. Lieben lässt sich biblisch verstehen als wohlwollendes Begegnen und unbedingte Loyalität. „Die Geschichte vom barmherzigen Samariter macht deutlich, dass lieben nicht bedeutet, heiße Sympathiegefühle zu entwickeln, sondern für andere da zu sein und für sie einzustehen, wo Hilfe nötig ist. Gemeint ist das tiefe Erbarmen, das Mitfühlen in der Not des Gegenübers. Damit ist auch das *wie dich selbst* erklärt. In dieser Wendung steckt nicht das Gebot zur Selbstliebe als eine Art

---

<sup>18</sup> Heribert. W. Gärtner: Was passiert, wenn das Evangelium in die Organisation kommt? Anmerkungen zur doppelten Paradoxieneubildung und zum Paradoxiemanagement in kirchlichen Einrichtungen. In: George Augustin u. a. (Hg.): Christliches Ethos und Lebenskultur. Paderborn 2009, 503-529.

<sup>19</sup> Fürchte Dich nicht; denn ich erlöse Dich und rufe Dich beim Namen, mein bist Du.“ (Jes 43, 1); „Bei euch aber sind sogar alle Haare eures Hauptes gezählt. Fürchtet Euch also nicht. Ihr seid mehr wert als viele Sperlinge.“ (Mt 10, 30f.)

<sup>20</sup> Vgl. die Schöpfungsgeschichten des 1. Testaments: Gen 2,1-2,4a; 2,4b-3,24.



drittes Liebesgebot. Wohl aber gibt sie den Impuls, sich an die Stelle des anderen zu versetzen und zu spüren, was man selbst an dieser Stelle gerne hätte, und dann dem oder der anderen so zu helfen, wie man das für sich selbst wünschen würde.“<sup>21</sup>

Individuierung meint, den einzelnen Menschen (Patienten und Mitarbeiter) in seiner Einmaligkeit wahrzunehmen und im beruflichen Handeln diese Einmaligkeit des Gegenübers zu berücksichtigen. Vor einiger Zeit habe ich in einer Klinik ein Werbeplakat der Firma Philips für ein MRT Gerät gesehen: Darauf steht: „Like every other Patient, you are unique, our MRI scanner adapts to you.“ Dieser Werbeslogan kann in einem christlichen Krankenhaus auch sozial gelesen werden, nicht nur auf die technische Leistungsfähigkeit des Gerätes. Individuierung steht in legitimer Spannung zur Notwendigkeit und zum Nutzen von Betriebsroutinen<sup>22</sup>, in denen das berufliche Alltagshandeln von der Überforderung der „Dauereinzelfallanalyse“ entlastet wird. Ohne am Patienten orientierte Routinisierungsprozesse wäre es rein zeitlich unmöglich, sich dem Einzelnen in angemessener Weise zuzuwenden. Zugleich kann die derzeitige Präferenz von gelungener Routinisierung in Form von Verfahrensanweisungen innerhalb der Qualitätsmanagements dazu führen, dass der angestrebte Sinn, sich leichter dem Einzelnen zuwenden zu können, auf dem Kopf gestellt wird. Das Kriterium der Individuierung steht über der Routine und erfordert von dem einzelnen Mitarbeiter die fallbezogene Beurteilung über die Anwendung der Routine oder ihre Modifikation in die Abweichung. Ich nenne einige fast triviale, aber doch relevante Beispiele: Eine Servicekraft kommt in ein Zimmer und sagt: Guten Morgen, hier ist das Frühstück, und stellt es hin und geht. Nach einer Zeit kommt Sie wieder und sagt: Hatten Sie heute keinen Hunger? Nimmt das Tablett mit und geht. In der Pflegeplanung steht, dass der demente Patient nicht selbständig isst. Nebendran saß ein Arzt der das mitbekommen hat und den Mund hielt, weil er mit den anderen Berufsgruppen keinen Stress wollte. Oder anders gewendet:

Können z.B. die Krankenschwestern und Pfleger *unterscheiden*, bei wem sie die „Waschstraße“ durchziehen und beim wem sie diese unterbrechen müssen. Oder: merkt eine Ärztin bei wem die übliche Visitenfrequenz von 2-3 Minuten ausreicht und wo es jenseits des Betriebsritus mal 7 Minuten sein müssen. Bei christlicher Identität als „das Evangelium tun“, geht es vor allem um die Erzeugung von alltäglichen

---

<sup>21</sup> Walter Klaiber: Das Markusevangelium (Die Botschaft des Neuen Testaments). Neukirchen-Vluyn 2010, 235.

<sup>22</sup> Niklas Luhmann: Lob der Routine. In: Ders.: Politische Planung. Opladen 1971, 113.142.

Handlungszusammenhängen, die sich nicht loskoppeln von dem, was man programmatisch will. Die Fähigkeit zwischen Routine und individualisierte Abweichung zu unterscheiden ist keine Selbstverständlichkeit ist. Auf einer Station sollte ein Miktionsprotokoll eingeführt werden. Die Mitarbeiter beschwerten sich wegen erneutem Papierkram. Daraufhin musste nach einem einfach Regelwerk unterschieden werden, bei wem man das Protokoll braucht und bei wem nicht. Nach vier Wochen kamen die Pflegenden und sagten zur Leitung: Lass es uns lieber bei allen machen, das ist einfacher. Aus dieser Geschichte habe ich viel gelernt.

### ***Vom Evangelium inspirierte Führungspraxis – Funktionendifferenzierung bei grundlegender Gleichheit aller***

Es ist eine Binsenweisheit, dass an den Führungskräften, vor allem jenen in den Produktionsprozessen Entscheidendes hängt. Sie sind das Modell, an denen Mitarbeiter organisationale Erwartungen ablesen können, das ist viel stärker als Papiere, auf denen steht, was man will. Von den offenen Augen der Führungskräfte und ihrem offensiven Mut hängt auch ab, was gesehen und thematisiert wird. Können wir vom Evangelium etwas zu Führung lernen? Fragen wir erneut das Markusevangelium<sup>23</sup>:

Der Text des Evangeliums macht klar, dass es in der markinischen Gemeinde Funktionenausdifferenzierung gab. Es wird dort selbstverständlich von „Ersten“ geschrieben, also gab es unterschiedliche Aufgaben. Nicht alle machten das Gleiche. Damit gab es offensichtlich Leute, die besondere Verantwortung übernommen haben. Markus hielt es aber für notwendig, sich hierzu korrigierend zu äußern. Es war wohl etwas aus dem Ruder gelaufen, was nicht seinen Vorstellungen entsprach. Deshalb führt er uns die grundlegende Gleichheit aller vor Augen. In Kapitel 10, 28-31 finden wir ein interessantes Auslassungsphänomen. Als Antwort auf die Aussage des Petrus, dass sie alles verlassen hätten, um ihm nachzufolgen sagt Jesus: „Amen, ich sage euch, keiner ist, der verließ Haus oder Brüder oder Schwestern oder Mutter oder Vater oder Kinder oder Äcker wegen meiner und wegen des Evangeliums willen ohne dass er empfängt Hundertfaches: jetzt in dieser Zeit Häuser und Brüder und Schwestern und Mütter und Kinder und Äcker unter

---

<sup>23</sup> Heribert W. Gärtner: Kleine Hinweise zum Profil christlicher Einrichtungen. Von Markus lernen. In: Anzeiger für die Seelsorge. Heft 1 (2015), 20-23.

Verfolgungen und im kommenden Äon ewiges Leben. Viele Erste aber werden Letzte sein und die Letzten Erste.“ Entscheidend ist, dass in der zweiten Aussagenreihe der *Vater* nicht genannt wird. Damit spart Markus bewusst den *pater familias*<sup>24</sup> als zentrales Ordnungsprinzip antiker Gesellschaft, neben Kaiserhaus und Adel, für die gemeindliche Ordnung aus. Er plädiert für eine zentrale Leerstelle, die Gott allein vorbehalten bleibt. Wenn der *pater familias* ausfällt, sind alle anderen Schwestern und Brüder, das gilt auch für die Ersten, die es ohne Zweifel gibt. Wir finden bei Markus das Modell der Egalität bei gleichzeitiger Funktionendifferenzierung vor. Die Ersten gehören jedoch zu den Nachfolgenden und sind nicht ihr Gegenüber, auch wenn sie manchmal vorangehen oder vom Schluss her versuchen, „die Herde“ voranzutreiben. Die Vorstellung von der Dienstgemeinschaft ist davon gar nicht weit weg; nur darf sie keine ideologische Größe bleiben, die keine Verhaltenskorrelate hat.

### ***Die Ersten als Diener und Sklaven***

Der Mittelteil des Evangeliums ist strukturiert durch eine dreifache Ankündigung von Jesu Leidens und seiner Auferstehung. Die Schüler sind mit Jesus *auf dem Weg* von Cäsarea Philipp nach Jerusalem (8, 27- 10, 45). Auf jede dieser Ankündigungen erfolgt ein Schülerunverständnis mit einer anschließenden Belehrung der Schüler. Die Zwölf werden bei Markus als „chronische Missverstehler“ der jesuanischen Sendung dargestellt. Allen voran Petrus, der nach der ersten Leidensankündigung keinen ans Kreuz gebrachten Messias, sondern einen „Siegermessias“ will. Jesus nennt ihn deshalb ziemlich barsch „Satan“ und nordet ihn mit dem Aufruf „hinter mich“ wieder auf Nachfolge ein (Mk 8,33). Man isoliert zwar gerne das petrinische Messiasbekenntnis, aber es ist nicht ohne Passionssummarium und die Zurechtweisung des Petrus zu verstehen zu verstehen. Nach der zweiten Leidensankündigung diskutierten die Schüler auf dem Weg, wer der Größte sei. Das Bedürfnis nach sozialem Vergleich und Absetzung gab es wohl schon immer. Jesus macht in seiner Antwort den Ersten zum Letzten und zum Diener. Dann legt er noch eins drauf und holt ein Kind, das Repräsentant des Endes der sozialen Leiter ist (es geht also nicht um Familie), und macht es zum Modell (vgl. Mk 9, 30-37). Nach der

---

<sup>24</sup> Martin Ebner: Die Stadt als Lebensraum der ersten Christen. Das Urchristentum in seiner Umwelt 1. Göttingen 2012.

dritten Leidensankündigung geht es in guter antiker Tradition um die Ehrenplätze rechts und links von Jesus; wo du sitzt, ist eine Frage der Ehre und des Status. Zwei wollen eine Sonderbehandlung, worüber sich die anderen aufregen. Die jesuanische Antwort ist eine Exhorte über Macht. Jetzt wird aus dem Ersten nicht nur ein Diener, sondern ein Sklave (vgl. Mk 10, 33-45).

Markus macht klar: Führungsaufgaben sind nur funktional zu begreifen. Es gibt Erste, aber sie werden mit den Metaphern des Dieners und Sklaven identifiziert. So bleibt die Frage für die Ersten: Was heißt heute, Diener sein, Sklave sein, ohne zu verleugnen der/die Erste zu sein, sondern beides in eine paradoxe Identifizierung zu bringen. Klar ist, dass man Statusmerkmale schon mal bei Seite lassen kann, aber es geht noch darüber hinaus. Das gilt nicht nur für den Geschäftsführer einer Klinik, sondern auch für alle Leitungsfunktionen. Solche Führungsleute sind bereit, sich auf das unauflösbare Spannungsfeld zwischen dem im Evangelium proklamierten Reich Gottes und der Logik der Welt (der Organisationen) einzulassen.

Was ist aber nun ein Diener: Ein Diener nimmt die Perspektive seines Herrn ein und richtet auf diese Perspektive konsequent sein Handeln aus. In der markinischen Lesart geschieht dies nicht gegen Geld oder wegen der rechtlichen Abhängigkeit als Sklave, sondern wegen der Erfahrung mit ihm, Jesus, und wegen Jahwe, seinem Gott. Jesus selbst, der andere König hat dieses Modell vorgemacht; deshalb sollen die Schülerinnen und Schüler es ihm nachtun. Dienen heißt also radikal die Perspektive des anderen einnehmen, vom anderen her zu denken und mein Handeln danach ausrichten. Und ich füge hinzu: unter Einbeziehung der beruflichen Kompetenz und des Verstandes. Dieser Perspektivenwechsel ist auf der Erkenntnisebene fast banal, auf der Handlungsebene außerordentlich herausfordernd und in klinischen Interaktionszusammenhängen nicht selbstverständlich. In Führungssituationen wird das Dienen noch dadurch komplizierter, dass als Bezugspunkt nicht nur *eine* Person oder Personengruppe erscheint. Es können in der Regel mehrere Bezugspunkte, Personen oder Personengruppen sein, deren Perspektive zu berücksichtigen sind. So wäre es eine Aufgabe des Dienens, wenn ein Oberarzt sich endlich mit einem der Stationsärzte richtig beschäftigen würde. Er hat Probleme mit dem Arztbriefschreiben und stellt selten einen ganz fertig, fängt den nächsten vorher an, solange bis sich die Situation

zeitlich zuspitzt. Das führt zu verzögerten Entlasszeiten von Patienten und manchmal zu Flurbetten. Von der erfahrenen Stationsschwester lässt sich der junge Arzt aus Statusgründen nicht helfen. Der Oberarzt muss den jungen Kollegen nicht nur ermahnen, sondern ihn fördernd und fordernd unterstützen. Das kostet etwas Zeit, aber die Investition würde sich vermutlich lohnen und diese problematische Form „individualisierter Selbstorganisation“ sinnvoll begrenzen. Es geht darum „jesuanische Egalität“ in Organisationen zu realisieren, die oftmals weitgehend hierarchisch strukturiert sind und zugleich zu wissen, dass Hierarchie kein Schimpfwort ist, sondern ein soziales Ordnungsprinzip, das sich auch bewährt hat. Ich bin der Überzeugung, dass aus dieser Gleichzeitigkeit der Gegensätze kreative Lösungen erwachsen können, die für Organisationen und die darin arbeitenden, lebenden und auch leidenden Menschen nützlich sind.

Schon in den Pastoralbriefen des Neuen Testaments<sup>25</sup> sehen wir, wie ein anderer Weg als jener des Markus beschritten wird. Die Leerstelle des pater familias bleibt nicht frei, sondern wird weit über Paulus hinaus ausgefüllt und aufgefüllt. Am Ende steht die Vorstellung eines monarchischen Episkopates, wie man sie z. B. in der syrischen Didaskalie als ein Dokument des frühen 3. Jahrhunderts wiederfindet.<sup>26</sup> Eine solche Entwicklung hat Markus und damit den markinischen Jesus nicht auf seiner Seite hat. Dieser Inkulturationsprozess in die antike Gesellschaft war organisational ohne Zweifel klug, anschlussfähig und erfolgreich, aber er hatte auch seinen Preis. Vielleicht leben wir gegenwärtig in einer Epoche, in der wir vor die Zeit der Kaiser Konstantin und Theodosius und der sich formierenden Reichskirche „zurückkehren“ können und neue Perspektiven des kirchlichen Lebens denk- und fühlbar werden. Der derzeitige römische Papst zeigt in seinem Modell des „absoluten Monarchen als Antimonarchen“ hierzu einen interessanten Weg auf. Er führt uns zurück zum Evangelium als der entscheidenden Quelle des Christentums. Aus dem Evangelium bekommen wir die Inspiration für die kantigen Maßstäbe unseres Handelns.

---

<sup>25</sup> Markus Tiwald: Die vielfältigen Entwicklungslinien kirchlichen Amtes im Corpus Paulinum und ihre Relevanz für heutige Theologie. In: Thomas Schmeller u. Martin Ebener u. Rudolf Hoppe (Hg.): Neutestamentliche Ämtermodelle im Kontext ( QD 239). Freiburg 2010, 101-128.

<sup>26</sup> Georg Schöllgen: Die Anfänge der Professionalisierung des Klerus und das kirchliche Amt in der Syrischen Didaskalie. Münster 1998