

*Der private Raum (zum Beispiel die „Frau“) ist eine Lebengrundlage für Menschen. Wenn Israel zulässt, dass der verletzt wird, verliert es seine Freiheit.*

*Es geht um den Freiheitsraum: Intime Gemeinschaft.*

*Organisationen haben die intimen Beziehungen jedes Menschen (die der Kunden oder der Klientinnen genauso wie die des leitenden Mitarbeiters) zu achten. Und, weil intime Beziehungen, Beziehungen zu Menschen, von denen man sich „komplett berücksichtigt“ weiß, unbedingt zum Menschen gehören, auch zu schützen und zu fördern.*

### **Du sollst nicht nach der Frau deines Nächsten verlangen**

Elisabeth Jünemann

Das 10. Gebot liegt Herrn B. am Herzen. Nicht, dass er, der stellvertretende Schulleiter, Sorge haben müsste, man stelle hier im Kollegium verheirateten Frauen nach. Darum geht es nicht. Er fürchtet auch keine Indiskretionen an seiner Schule. Das Intimleben der Schülerinnen und Schüler wie das der Kolleginnen und Kollege ist hier tabu. So sehr tabu, dass ihn zunehmend die Frage beschäftigt, ob nicht gerade das Vorbeischauen am privaten Lebensbereich der Menschen, die hier arbeiten, lehren und lernen, ungebührlich ist. Das Leben wird getrennt – in einen öffentlichen und einen intimen Bereich. Hier: Die Arbeit, die Leistung (und die nicht erbrachte Leistung), vielleicht auch noch die erwünschte Kollegialität, die das Arbeiten miteinander erleichtert. Die Arbeit, die wir zum guten Leben brauchen. Da: Der intime, von der Öffentlichkeit geschützte Bereich. Das Privatleben. Das Leben mit den Menschen, die man zum Leben braucht. Man trachtet den Kollegen hier nicht nach dem Intimleben. Aber man stützt oder schützt es auch nicht.

Herr B. kennt das. Bei der Anzahl der abendlichen Schulveranstaltungen, die selbstverständlich als „Chefsache“ deklariert werden, ist er kaum einen Abend zuhause. Das belastet ihn. Und es ärgert ihn, dass das hier niemanden interessiert. Seine Frau ist Rektorin an der Grundschule; 90% ihres Kollegiums sind weiblich. Irgendwie läuft das da anders.

### Von der Freiheit, intime Beziehungen zu entwickeln

Dass der Mensch als Mann und als Frau von der Kindheit bis zum Alter zum glücklichen Leben einen anderen Menschen braucht, der verlässlich da und verlässlich nah ist, ist eine uralte Erfahrung. Fast

ebenso alt ist der Versuch, die Erfüllung dieses Bedürfnis nach einer verlässlichen Beziehung zu sichern durch entsprechende Strukturen. Heute wie vor 3000 Jahren, heute anders als vor 3000 Jahren. Sippen, Großfamilien oder Kernfamilien, Ehen und Partnerschaften – jeweils ging und geht es um verlässliche Strukturen, die dem Einzelnen die notwendige Gemeinschaft mit anderen Menschen, die verlässliche intime Beziehungen sichern. Jeweils geht es um Strukturen, die der Gesellschaft die Dienste sichern, die sie in ihren Gesellschaftssystemen, im Wirtschaftssystem und im politischen System, im Bildungs- und im Pflegesystem zum Beispiel braucht, die aber außerhalb des „Intimsystems“ nicht zu haben sind.

Hierzulande und heutzutage ist die Familie, bei aller larmoyanten Klage über ihr Nichtgenügen, immer noch der Ort, dem vor allem zugetraut wird, dass dort das Intimsystem funktioniert. In der Familie wird die intime Beziehung zwischen Menschen, zwischen Frauen und Männern, Eltern und Kindern, zwischen Geschwistern, zwischen Kindern und alten Eltern, Großeltern und Enkelkindern gelebt. Mit der Familie wird gerechnet. Damit rechnet man, wenn es um die Betreuung der Kinder geht. Um die Pflege der Kranken und um die der Alten. Mit der Familie wird gerechnet, wenn es um die Wirtschaft geht und um die Bildung. Auch wenn es um die von der Pisa-Studie vernachlässigte Art von Bildung geht, die die Alten „Herzensbildung“ nannten; die, die mit Verstand und Gefühl, mit sich selbst und dem anderen umzugehen lehrt. Mit der Familie wird gerechnet, wenn es um die Weitergabe des Glaubens geht. Wenn es darum geht, etwas von der helfenden und heilenden Beziehung Gottes zu den Menschen zu erfahren. In den Familien soll man das Zusammenleben lernen, in seinen konkreten Formen. Da soll man erfahren können, was es bedeutet, bedingungslos geliebt zu werden und zu lieben. Da soll es möglich sein, sich selbst zu behaupten und für den andern da zu sein, Eigensinn und Toleranz zu üben, Widerstand und Anpassung. In der Familie sollen Kinder ein eigener Mensch werden und gleichzeitig eine soziale Identität ausbilden; was ja auch den pluralitätsfähigen Staatsbürger ausmacht. Mit der Familie wird gerechnet – in allen gesellschaftlichen Systemen, in allen Organisationen.

Denn Familie ist, so formuliert es der Soziologe Peter Fuchs, das einzige „Funktionssystem der Gesellschaft, das die Funktion der Komplettberücksichtigung der Person übernimmt, ausbaut und stabilisiert“. In der Familie – und nur hier - geht es um die Komplettberücksichtigung der Personen. Nur hier interessiert die ganze Person, der ganze Mensch mit Körper, Geist und Seele. In der Familie geht es um die Berücksichtigung des Körpers und allem, was wir mit Körper konnotieren: Sexualität, Empfängnis, Gebären, Säugen, Nähren, Stoffwechsel, Heranwachsen, Gesundheit, Stärke, Schwäche, Krankheit, Alter, Tod. In der Familie geht es um die Berücksichtigung des Geistes oder der Psyche und allem, was wir damit konnotieren: Die Lebenslust. Und die Gefahr, sie zu verlieren. Das Verlangen nach Glück und nach Liebe, nach Verstehen und Verstandenwerden, nach Einsicht und Erkenntnis, Kreativität und Fantasie. Und nicht zuletzt geht es in der Familie um die Berücksichtigung der Seele, der göttlichen Kraft, die den Menschen verändert, die die Lebenswünsche und –ängste des

Menschen in Relation zu Gott stellt, die den Menschen lebendig und stark macht - in seiner Beziehung zu Gott.

In der Familie – und nur dort - geht es um die Komplettberücksichtigung der Person, der ganzen Person - Körper, Geist und Seele. Ein extremer Anspruch und eine extreme Belastung - wieso sollte man sich der stellen, sie aushalten? Wenn nicht aus Liebe. Kühl soziologisch formuliert heißt das: „Im Intimsystem Familie, das die Erweiterung des Intimsystems Ehe ist, muss das Kommunikationsmedium Liebe angenommen werden.“ Eine gegenseitige Komplettberücksichtigung funktioniert nur, wenn Liebe im Spiel ist. Man muss lieben in der Familie. Man darf nicht nicht lieben. Abneigung und Vernachlässigung können nicht toleriert werden. Denn: Wenn Liebe die Voraussetzung für das Funktionieren ist, führt der Mangel an Liebe zur Katastrophe. Entsprechend dramatisch wirken Scheidungen in Familien.

„Was ist Familie?“ Ob ich nun kühl soziologisch spreche von einem Intimsystem, das die Erweiterung des Intimsystems Ehe durch Kinder ist. Von der Funktion der Familie als „Komplettberücksichtigung“ und von ihrem Kommunikationsmedium Liebe, ohne das die Komplettberücksichtigung nicht funktioniert - oder ob ich eher theologisch spreche: Von der auf der Ehe aufbauenden Familie, vom gegenseitigen Dienst der Familienmitglieder, den anderen als ganzen Menschen, als Körper und Geist, mit einer Seele zu verstehen und ihm zum gelingenden Leben zu verhelfen und von der Lebens- und Schicksalsgemeinschaft (CIC can 10,55), Familie, in der das in Liebe und Solidarität (CA 39,1) möglich ist. Was dabei herauskommt, sozusagen die Schnittmenge, ist: In der Familie geht es um zweierlei, um Funktionalität und um Liebe. Um zweierlei Logiken: Um die der Funktionalität und die der Liebe. Das macht die Familie zu einem höchst komplexen Gebilde. Und zu einem höchst fragilen. Denn: Wo es nicht möglich ist, Funktion und Liebe zu koppeln, wo die Funktion oder die Liebe unter Druck gerät, weg bricht, da gerät das gesamte Gebilde Familie in Not. Es kommt zur Katastrophe. Wir wissen, dass diese Katastrophen zunehmen. In allen kulturellen Milieus. In allen Phasen des Familienlebens.

#### Von der Notwendigkeit, intime Beziehungen zu schützen

Intimbeziehungen wie Familien scheitern, damals wie heute, heute anders und aus anderen Gründen als damals. Im Mittelpunkt der Diskussion um die Familie und um ihr Scheitern steht heute die Wirtschaft bzw. das Wirtschaften.

Seit das Wirtschaften ausgezogen ist aus der alten Arbeits- und Lebensgemeinschaft, dem „oikos“ (gr.: das Haus), macht es Probleme. Seit es ausgezogen ist aus der Hausgemeinschaft von Intimbeziehungen und Wirtschaftsbeziehungen, geht es seine eigenen Wege. Seit sich die „oikonomia“ nicht mehr wie einst auf die Hauswirtschaft bezieht, steht sie dem (nennen wir es:)

Intimsystem im Weg. Statt die private Gemeinschaft zu schützen, für die Komplettberücksichtigung der Personen zu sorgen, geht es ihm um Haben, Nichthaben, Geld und Gewinn. Seit der „oikonomos“ nicht mehr wie ehemals Lenker des gesamten Hauses ist, des intimen Lebens wie des wirtschaftlichen Lebens, ist er dem Intimsystem suspekt. Und der Moral auch. Der „oikonomos“ fördert als Ökonom heute, heißt es, ausschließlich die Logik seines eigenen Systems. Und die ist nun einmal anders als die der Familie, notwendigerweise. Intimsystem und Wirtschaftssystem, Familie und Wirtschaftsunternehmen – sie haben sich auseinander gelebt. Sie haben ihre je eigene Logik, funktionieren unterschiedlich, bringen je unterschiedliche Leistungen für die Gesellschaft – und brauchen je unterschiedliche Rahmenbedingungen. Was der einen Recht ist, ist der anderen noch längst nicht billig. Das Verhältnis ist gestört.

Für die Frage nach einem guten Verhältnis zwischen Intimsystem und Wirtschaftssystem, nach einer gerechten Beziehung zwischen Familie und dem Unternehmen, das wirtschaften muss (sei es ein Wirtschaftsunternehmen oder ein soziales Unternehmen) ergibt sich ein Problem: Die Frage nach dem Guten und Gerechten muss in Richtungen zweier, reichlich unterschiedlicher sozialer Bereiche (oder Systeme) gestellt werden: Was wird dem Unternehmen gerecht? Was braucht es, damit es unter gerechten Bedingungen gut funktioniert? Und: Was wird der Familie gerecht? Was braucht sie, damit sie unter gerechten Bedingungen gut funktioniert? Dass die Antworten auf beide Fragen nicht unbedingt kompatibel sind, versteht sich von selbst. Dass nach Möglichkeiten gesucht werden muss, beide Fragen kompatibel zu beantworten – der Familie wegen wie des Unternehmens wegen, auch.

Die Suche nach dieser Antwort kann man wahlweise von zwei Seiten aus starten: Auf der einen Seite: Was braucht die Wirtschaft von der Familie, um funktionieren zu können? Auf der anderen Seite: Was braucht die Familie von der Wirtschaft, um überleben zu können?

Was braucht ein Unternehmen? In aller Kürze: Nicht nur gute äußere Rahmenbedingungen von Wirtschaft, Markt oder Politik. Für den Erfolg eines Unternehmens gilt, das liest die Unternehmensleitung im „Harvard Business Manager“ wie in der Zeitschrift „Personal“, der „Faktor Mensch“. Und der ist nun einmal angewiesen auf seine Umgebung. Der ist nun einmal darauf angewiesen, mit anderen zusammen unter verlässlich gerechten Bedingungen verlässlich gut zu leben. Der Unternehmenserfolg hängt am „Faktor Mensch“. Das klingt wirtschaftlich berechnend, kühl und ist doch alles andere: Es geht um den Menschen mit Körper, Geist und Seele. An ihm hängt der Unternehmenserfolg. Am Menschen, an dem, was er ist. Am Menschen, der – indem was er ist - angewiesen ist auf die Beziehung zu anderen, von seinem Anfang bis zu seinem Ende. Am Menschen, der die Möglichkeit hatte, von klein auf liebevoll gepflegt, erzogen und gebildet worden zu sein, oder auch nicht. Am Menschen, der ein Leben lang die Möglichkeit hat, in verlässlichen liebevollen oder wenigstens solidarischen Beziehungen zu leben, mit Körper, Geist und Seele berücksichtigt zu werden, oder auch nicht.

Der Unternehmenserfolg hängt am „Faktor Mensch“. An dem, was er leistet, der Mensch. Für die Leistung des Menschen, für seine Arbeitsmotivation und -leistung gilt, davon sprechen Unternehmensberater wie Roland Berger wie die Familienministerin: Es kommt auf die Arbeitsbedingungen an. Die motivieren die Menschen, wecken Energien, machen erfolgreich - oder eben nicht. Ob der Mensch die Arbeitsbedingungen als gut oder schlecht empfindet, das liegt zu einem erheblichen Teil auch daran, ob es ihm gelingen kann, seine privaten Beziehungen glücklich zu leben. Sein Privatleben mit dem Berufsleben zu vereinbaren.

Der Unternehmenserfolg hängt am „Faktor Mensch“. Für den gilt, dass er „liebt und arbeitet“ (Dorothee Sölle). Davon lebt er, vom Intimleben und vom wirtschaftlichen Leben. Dabei wird das Intimleben oder Privatleben offensichtlich immer wichtiger: Familie und Partnerschaft stehen auf der Liste der wichtigen Lebensbereiche mit 83 % ganz weit vorne, Freunde und Bekannte folgen mit 61 % bald darauf. Arbeit hat ihr „Alleinstellungsmerkmal“ als dem „Leben einen Sinn gebend“ eingebüßt. Zum glückenden Leben gehört neben der Arbeit die Intimbeziehung. Der Unternehmenserfolg hängt am „Faktor Mensch“. Am Menschen, der in privaten Beziehungen erfährt, wie mit dem anderen umzugehen ist. Am Menschen, der Verantwortung trägt, sich den Anforderungen stellt und Belastung aushält, der Einfühlungsvermögen entwickelt und Kommunikation einübt. Am Menschen, der seine so genannten „soft skills“ ausprägt – in der Familie. Am Menschen, der in der Familie das Rüstzeug für den Berufsalltag erwirbt.

Der Unternehmenserfolg hängt am „Faktor Mensch“. Der lebt in privaten Beziehungen und im Unternehmen, in beiden. Beides ist – zum Segen für beides – zu vereinbaren. Verlässlich, nicht durch freundliche Einzelmaßnahmen sondern durch Strukturen, auf die Mann und Frau sich verlassen können. Da gilt der Faktor Vertrauen. Da, wo sich Menschen darauf verlassen können, dass es menschengerecht, sozial gerecht zugeht, da kommt Vertrauen auf. Da, wo man sich verlassen kann auf bestimmte Werte - z.B. und vor allem auf den, der eine (be-)glückende intime Beziehung für Menschen hat - und auf entsprechende strukturelle und habituelle Konsequenzen, auf entsprechende Regeln und Verhaltensweisen – da kommt es zu einer Vertrauenskultur. Und die fördert den unternehmerischen Erfolg.

Was braucht das Intimsystem? Oder: Wann sind Verhältnisse so familiengerecht, dass Familien und Unternehmen davon profitieren? Zugegeben profitieren Unternehmen einseitig auch von Strategien, die familiale Teilfunktion außerhalb der Familie sicherstellen und Eltern dadurch freistellen, kurzfristig. Solange sich die Spätfolgen des Outsourcings der frühkindlichen Pflege, Erziehung und Bildung noch nicht überblicken lassen. Für Unternehmen und für Familien gleichermaßen günstig ist die Sicherung der Funktion der Familie. Dazu gehört, dass Eltern frei entscheiden können zwischen den verschiedenen Lebens- und Arbeitsmodellen: „Familie und Unternehmen“. Oder eine Zeitlang „Familie statt Unternehmen“. Was voraussetzt, dass sich beide Modelle gut leben lassen. Was wiederum – bei aller berechtigten Forderung an die Unternehmen – letztlich auch eine politische Forderung ist. Teilzeit, Flexibilität, nicht zuviel und nicht zu wenig und im Sinne der Familie,

Verzicht auf allzu viel Mobilität, Unterstützung (auch finanzielle) des Ausstiegs auf Zeit und Begleitung des Wiedereinstiegs, Hilfe bei der Kinderbetreuung (was ist mit den Alten?) usf. – all´ das sind berechnete Forderungen von Familie an das Unternehmen, all´ das ist andererseits aber nicht leistbar und schon gar nicht profitabel ohne flankierende politische Entscheidungen.

Was braucht das Intimsystem? Oder: Wann sind Verhältnisse so familiengerecht, dass Familien und Unternehmen davon profitieren? Eine Frage, die nur dann dem Sinn des 10. Gebotes, das zum Leben Notwendige zu schützen, entspricht, wenn sie aus zwei Perspektiven gestellt wird. Also nicht nur die Perspektive der Familie: „Was lässt uns als Familie funktionieren?“ Nicht nur die des Unternehmens bzw. der Organisation: „Was lässt uns möglichst effizient sein?“ Und auch nicht die Perspektive der Regierungsparteien, die zurzeit den Organisationen das Thema „Familienfreundlichkeit“ verschreiben - nicht ohne an die nächste Wahl zu denken. Aus der Perspektive einer am Dekalog orientierten Sozialethik ist zu fragen: „Was ist gerecht?“ Unter welchen sozialen Bedingungen lässt es sich gut und gerecht miteinander leben, lieben und arbeiten? In der Organisation, im Unternehmen? Im privaten Bereich, in der Familie? Und wie ist das Familiengerechte mit dem Wirtschaftsgerechten kompatibel? Wie ist beides so zusammenzubringen, dass beide profitieren, die Familie und das Unternehmen.

Notwendig in der Organisation ist

erstens die Stärkung des Intimsystems

zweitens der Schutz des Intimsystems gegen fremde Systeme

drittens Kompatibilität zwischen Intimsystem und fremden Systemen

### Erste Notwendigkeit: Stärkung des Intimsystems

Familien scheitern. Die Funktion der Familienmitglieder füreinander bricht weg. Die Funktion der Familie für die Gesellschaft bricht weg. Die Stärkung des Intimsystems liegt im Interesse aller, nicht nur der Familienmitglieder. Damals, vor 3000 Jahren, in einer Zeit, als es für das Volk Israel überlebensnotwendig war, sicher zu stellen, dass es keinen Zugriff, auch nicht den zum Beispiel in Kriegszeiten bei Abwesenheit des Mannes scheinbar rechtlich und gesellschaftlich legitimierten Zugriff, auf die Frau des anderen geben darf. Heute, 3000 Jahre später, in einer Zeit, in der es notwendig ist, das „Intimsystem“ gegen die Zugriffe der fremden Systeme, der Politik oder der Wirtschaft zum Beispiel, zu schützen.

Wirtschaft und Politik kommunizieren ein entsprechendes Interesse und ein entsprechendes Engagement – unter dem Label „Familienfreundlichkeit“. Ein eher unpassendes Wort, weil es in Organisationen nicht nur um Freundlichkeit, um ein freundliches Wort („wie geht es zuhause?“) hie und da, eine freundliche Geste („natürlich dürfen Sie bei der Geburtstagsfeier der Jüngsten nicht fehlen...“) geht, was unbestritten wohltuend aber unverbindlich ist. Es geht um eine verlässlich

familiengerechte Kultur und um entsprechende strukturelle Konsequenzen. Beschäftigte müssen am Arbeitsplatz die Erfahrung machen, dass sie ihre beruflichen Aufgaben mit ihrer Verantwortung für ihre Kinder, Partner, ältere Angehörige in Einklang bringen können. Zum Nutzen beider Seiten – des Unternehmens wie der Mitarbeiterschaft. Denn gerade in konjunkturell schwierigen Zeiten, gerade in der Krise, kommt es darauf an, qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten.

Eine Stärkung des Intimsystems, das heißt für das Klinikum zum Beispiel, dass Mitarbeiterinnen der unterschiedlichen Professionen, von der Pförtnerin über den Diätassistenten zur ärztlichen Direktorin oder dem Verwaltungsleiter, genauso wie Patienten und ihre Angehörige gesehen und verstanden werden als Menschen, die außerhalb der Klinik in intimen Beziehungen leben. Schwester B., Mutter eines Fünfjährigen und einer Dreijährigen, muss auf Station nicht so tun, als wäre zuhause nichts gewesen. Sie hat ihre Arbeitszeit mit zwei Kolleginnen abgesprochen und abgeglichen. Der Pflegedienstleiter erfährt das als Privileg der Frauen bzw. der Mütter, von dem er nur träumen kann; bis aus der „Mütterhilfe“ eine tatsächliche Stärkung des Intimsystems wird, braucht es, meint er, noch Zeit. Arbeits- und Lebensbedingungen werden hier auf der Station (mit)gestaltet – je nachdem, wie die Abläufe geregelt sind, unterstützend für familiäre Anliegen und Aufgaben oder erschwerend. Die Angehörigen des alten Herrn, der seit zehn Tagen auf Station 2b liegt, kommen meist im unpassenden Moment, trotzdem findet der Stationsarzt ruhige Minuten für das aufmerksame Gespräch, das die Familie braucht. Das ist leichter möglich, seit auch für den Oberarzt klar ist, dass das hier zum Standard gehört.

Im Wohnheim St. Josef stellt sich die Frage nach der Stärkung des Intimsystems noch differenzierter: Da ist es, erzählt die Leiterin, noch nicht lange selbstverständlich, dass auch Personen, die die unbestritten zur intimen Beziehung zugehörige Verantwortung füreinander nicht alleine tragen können, ein Recht auf Beziehungen haben, in der es um das gegenseitige Interesse an Körper, Geist und Seele geht. Da ist erst allmählich aus der Aufgabe, Personen vor dem Intimsystem zu schützen die Aufgabe geworden, das Intimsystem zu stützen und Personen entsprechend zu unterstützen.

- Die Organisation achtet das Bedürfnis des Menschen und das Recht des Menschen auf intime Beziehungen wie Freundschaft oder Partnerschaft, Ehe und Familie. Solche intimen Beziehungen gelten, unabhängig davon, in welcher Form sie gelebt werden, als hohes Gut.
- Die Organisation unterstützt und fördert intime Beziehungen sowohl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch der Klientinnen oder Kunden durch Strukturen und durch Motivation zu einer entsprechenden Haltung.

## **Zweite Notwendigkeit: Schutz des Intimsystem gegen fremde Systeme**

Die selbstverständliche Achtung intimer Beziehungen wehrt Übergriffe ab – zum Beispiel und vor allem die, die durch Zugriffe auf die Zeit der Menschen geschehen. Der Arbeitsmarkt fordert Flexibilität. Alles soll immer und überall möglich sein. Für die Familien zum Beispiel hat das „alles zu jeder Zeit“ aber fatale Folgen: Der Alltag muss im täglichen Balanceakt ausgehandelt werden, geplant werden, in eigener Regie hergestellt werden; unter größtem physischem und psychischem Aufwand: Wer muss wann wo wie lange sein? Wer übernimmt welche Aufgaben und wie lange? Wer hat wann frei? Gelingt diese Abstimmungsleistung nicht, dann steht die Familiengemeinschaft vor dem Auseinanderbrechen, die Funktion der Familie auf der Kippe. Aber diese Abstimmung wird immer schwieriger. Denn die einzelnen gesellschaftlichen Teilbereiche funktionieren nach unterschiedlichen Logiken, die sich nicht selten widersprechen. Familien kommen nicht aus ohne feste Zeitmuster, die davon entlasten, Zeit immer wieder zum Thema zu machen. Wo dem Zeit-Druck nichts mehr entgegengehalten werden kann, sind die Kinder und die Jugendlichen die Leidtragenden. Gerade auch die Jugendlichen.

Frau N., die von ihrem Vater die Leitung des mittelständischen Unternehmens übernommen hat, weiß, worum es da geht. Sie ist selber Mutter einer vierjährigen Tochter und des inzwischen pflegebedürftigen Vaters. Alte Menschen, besonders demente Menschen, können ihre Bedürfnisse nicht den Zeitrhythmen ihrer Umgebung anpassen. Kinder haben, das weiß sie aus Erfahrung, eigenen Zeitansprüche. Sie trödeln, machen Umwege, lieben Wiederholungen. Zuhören, Schmusen, Trösten, Spielen, Freunde der Kinder versorgen, Hausaufgaben beaufsichtigen - das alles ist zeitlich nicht berechenbar. Die vorgegebenen institutionellen Rahmenbedingungen, Kindergarten- und Schulzeit der Kinder zum Beispiel, Praxiszeiten der Ärzte, Geschäftszeiten von Behörden usw.. müssen berücksichtigt werden. Ein Kind mit Bronchitis oder Windpocken bringt die persönliche Zeitordnung für ein bis zwei Wochen völlig durcheinander - hierzulande immer noch häufiger die der Frauen als der Männer. Entsprechend niedrig ist die Repräsentanz von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der größten Wirtschaftsunternehmen.

Als Unternehmerin hat sie nicht nur klare Vorstellungen von dem, was intime Systeme gegen den Druck, gegen die Zeitvorgaben von außen brauchen, sie hat in ihrer Position auch die Möglichkeit, entsprechende Strukturen zu schaffen - einerseits. Andererseits weiß sie, dass in ihrem Unternehmen manche der inzwischen als selbstverständlich vorausgesetzten Strukturen, die mehr Zeitsouveränität (durch Entstandardisierung der Arbeitszeit) und Ortsdiffusität (durch Entstandardisierung des Arbeitsortes) erlauben, nicht so leicht durchzusetzen sind wie in großen Organisationen. Bei knapp 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hängt die Durchsetzung von Flexibilitätsstrukturen nun mal stärker an der solidarischen Haltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zum Menschen gehört der private Raum, die intime Gemeinschaft, das Intimsystem. Das ist nach

außen zu schützen - gegen Zugriffe des Wirtschaftssystems zum Beispiel, des politischen Systems oder des Bildungssystems. Das ist aber auch vor außen zu schützen. Das Intimsystem ist ein geschlossenes System. Wie es gestaltet wird, wie es gelebt wird, ist „Privatsache“, liegt in der Verantwortung der beteiligten Personen. Für die Leitung des Wohnheims St. Josef stellt sich immer wieder die Frage, wie weit die Bewohnerinnen und Bewohner diese Verantwortung tragen können, wo Hilfe und Unterstützung notwendig ist. Das Intimleben wird für umgebende Systeme, das Recht oder die Soziale Arbeit zum Beispiel, nur dann (dann aber auch unbedingt) transparent gemacht, wenn Mitglieder, vor allem Kinder und hilfebedürftige alte Menschen, in Gefahr sind.

- Die Organisation sieht andere relevante Systeme, wie Wirtschaft, Recht, Bildung, Soziale Arbeit usw., neben dem Intimsystem und nimmt sie in ihrer stets unterschiedlichen Funktion und manchmal sich widersprechenden Logik wahr.
- Die Organisation schützt das private, intime Leben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Kunden und Klientinnen vor Übergriffen von außen und gegen außen – strukturell durch entsprechende Regelungen und habituell, indem sie eine entsprechend sensible Haltung fördert.

### **Dritte Notwendigkeit: Kompatibilität zwischen Intimsystem und fremden Systemen**

Die Abwehr jeglicher Okkupationsversuche von außen ist notwendig. Das heißt aber nicht, dass das Intimsystem wie die Schnecke im Schneckenhaus ohne Kontakt nach außen existieren könnte. Um selber funktionieren zu können, dockt es an andere Systeme, an Politik, Wirtschaft, Recht, Soziale Arbeit zum Beispiel an. Brennpunkt der Kopplung des Intimsystems mit fremden Systemen ist der Ort der Erwerbstätigkeit, da, wo Intimleben und Arbeitsleben aufeinander treffen. Da, wo es gelingt, das private, intime Leben im Einklang mit der Arbeit zu führen, spricht man von „Work Live Balance“, einem Gleichgewicht von Leben (Lieben) und Arbeiten.

Eine Balance zwischen verschiedenen Lebensbereichen zu ermöglichen, gilt zum einen als eine wichtige gesellschaftspolitische Herausforderung - als ein betrieblich relevantes Thema im Blick auf Wirtschaftlichkeit und Organisationskultur und als ein sozial, kulturell und pädagogisch bedeutsames Thema im Blick auf die Gestaltung der privaten, intimen Kultur. Work Life Balance gilt zum anderen als eine individuelle Frage nach Lebenseinstellung und Lebensstil.

Die Unternehmerin wie der Leiter des Sozialwerkes sind sich einig: In Wirtschaftsunternehmen wie in sozialen Unternehmen gelingt es zunehmend, strukturelle Angebote zur individuellen Ausgestaltung zu schaffen. Zunehmend gelingt es, durch entsprechende Abstimmungsprozesse unter den Mitgliedern (sei es die Mitarbeiterin, der Leiter, die Patientin, die Kundin oder der Klient), die eine flexible Handhabung von Zeit und Ort in ähnlicher Weise für sich beanspruchen, positive Möglichkeiten zu

eröffnen - ohne dass es Gewinner und Verlierer gibt. Allerdings erstaunt es sie, dass die bereit gestellten Angebote oft gar nicht genutzt werden. Sie vermuten, dass familiengerechte Angebote zum Beispiel in Unternehmen mehr genutzt würden, wenn weniger der zeitliche Einsatz die Karriere bestimmen würde als die fachliche und besonders auch soziale Kompetenz.

- Das Intimsystem, vor allem Familie, kann bei aller notwendigen Eigenständigkeit nicht existieren ohne Kontakt mit anderen Systemen, der Wirtschaft, dem Recht oder der Sozialen Arbeit zum Beispiel. Dieser Kontakt muss sensibel für Organisation und Person strukturell unterstützt werden, ohne dass es zu Gewinnern und Verlierern kommt.
- Die Organisation bietet (am Brennpunkt Arbeitsplatz) für alle betroffenen Personen Strukturen zur Ausgestaltung des Neben- und Miteinanders von Systemen mit dem Ziel einer „Work Life Balance“

Literaturempfehlung:

Fuchs, Peter, Liebe, Sex und solche Sachen. Zur Konstruktion moderner Intimsysteme, Konstanz 1999

<http://www.erfolgsfaktor-familie.de>

Jünemann, Elisabeth, Soziale Gerechtigkeit für die Familie. Zur Frage nach sozial gerechten Bedingungen für die funktionierende Familie, in: Jünemann, Elisabeth/ Wertgen, Werner (Hg.) Herausforderung Soziale Gerechtigkeit, Paderborn 2006

Nacke, Bernhard/ Jünemann, Elisabeth (Hg.), Der Familie und uns zuliebe. Kriterien für eine neue Familienpolitik, Mainz 2005.

S&B Institut für Berufs- und Lebensgestaltung AG (Hg.) DAS S&B CONCEPT. Familienfrau. Wie weiter? Eine persönliche und berufliche Standortbestimmung, 2003.