

## **„Mit Liebe bei der Arbeit!“**

### **Das spezifische Profil der kirchlichen Liebestätigkeit (DCE 31),**

in: E. Jünemann/ W. Wertgen (Hg.), Arbeiten an der Liebe, Magdeburg 2009

Elisabeth Jünemann

Arbeit und Liebe. Das ist zweierlei; so eindeutig zweierlei, dass man beim Anblick von Buchtiteln, die die Verbindung herstellen – „Arbeit und Liebe“<sup>1</sup> oder „Lieben und Arbeiten“<sup>2</sup> –, ins Grübeln gerät: „Liebe“, das ist eine private Angelegenheit, ein Begriff, der in den Intimbereich gehört. Ohne Liebe funktioniert es nicht, das Intimsystem, sagt der Systemtheoretiker und bezeichnet die Liebe als „Kommunikationsmittel“<sup>3</sup> des Intimsystems. Abgesehen vom Kummer, den die Liebe hin und wieder macht, wird sie mit Lust verbunden. „Arbeit“, das ist eine gesellschaftliche Angelegenheit, ein Begriff, der in etlichen funktional differenzierten Teilsystemen vorkommt<sup>4</sup>, und zum Beispiel der Bildung und dem Recht, der Wissenschaft und auch der Politik zugeordnet wird. Ein Begriff, der im Laufe der Zeit in den Bereich der Wirtschaft gedrängt wurde. Da wird die Arbeit dem Markt zur Verfügung gestellt, überprüft auf Nutzen und Effektivität und je nach Ergebnis bezahlt. Gesellschaftlich gefordert und bewertet, wird die Arbeit nicht selten als Last empfunden.

Arbeit und Liebe. Die Logik der Arbeit und die Logik der Liebe: zweierlei. So eindeutig zweierlei, dass entsprechende Doppelkonstruktionen schon immer für Probleme sorgten. Wo immer sie typisch war, diese Verbindung von Liebe und Funktion, in der christlich motivierten sozialen Hilfe und Pflege, in der christlichen Erziehung oder Bildung, da tat man sich schwer mit der Wertung der

---

<sup>1</sup> Angelika Krebs, Arbeit und Liebe. Die philosophischen Grundlagen sozialer Gerechtigkeit, Frankfurt 2002. Es geht um die Frage, ob eine Tätigkeit, die, wie die in der Familie, mit Liebe konnotiert wird, Arbeit im Sinne von Erwerbsarbeit sein kann.

<sup>2</sup> Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten, München 2001. Die evangelische Theologin hat hier eine moderne Theologie der Schöpfung entworfen, in der Arbeit und Liebe als unverzichtbare Bestandteile eines sinnerfüllten Lebens neu überdacht werden.

<sup>3</sup> Vgl. Peter Fuchs, Liebe, Sex und solche Sachen. Zur Konstruktion moderner Intimsysteme, Konstanz 1999, 34ff. Niklas Luhmann, Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität, Frankfurt 1982., 21ff.

<sup>4</sup> Vgl. Dirk Osmetz, Arbeit am Problem der Arbeit. Eine systemtheoretische Beobachtung für Management und Organisation, Herrsching 2003.

systemspezifischen Leistung als Arbeit<sup>5</sup>: „Kann denn Liebe Arbeit sein?“ Da galt die Leistung aus Liebe so lange als unbezahlbar bis sie unbezahlt unleistbar war. Arbeit und Liebe. Funktion und Gemeinschaft. Oder in der Sprache des Zweiten Vatikanischen Konzils „*communio et ministratio*“ (*Lumen Gentium* 4)<sup>6</sup>, Gemeinschaft und Dienst. Zweierlei. Wo immer sie erwartet wird, die Verbindung von Dienst und Gemeinschaft, in der „Dienstgemeinschaft“<sup>7</sup> vor allem, dem Grundprinzip kirchlicher Arbeitsverhältnisse, da tut man sich schwer mit der Wertung der systemspezifischen Arbeitsorganisation. Da wird das „Gemeinschaft-Sein nicht selten als Druckmittel des Arbeitgebers empfunden, das sich so *ad absurdum* führt.

Arbeit und Liebe. Die Logik der Arbeit und die Logik der Liebe. Dienst und Gemeinschaft: Zweierlei. So eindeutig zweierlei, dass man da, wo beides zusammenkommt, die Arbeit und die Liebe, die Tätigkeit und die Liebe, von einem „Spezifikum“ spricht. Vom christlichen Spezifikum. Oder von dem des Trägers Kirche. Wo beim Arbeiten die Liebe im Spiel ist, im Altenheim St. Anna oder im Marienhospital, in der Behindertenwerkstatt Arche Noah wie im Kindergarten Regenbogenland, da vermutet man Christlichkeit, Kirchlichkeit. Und umgekehrt: Was macht das Spezifische der Sozialen Arbeit und der Pflegearbeit, der medizinischen Arbeit oder der Bildungsarbeit aus, wenn nicht die Liebe, mit der sie getan wird? Das kirchliche Spezifikum „Liebestätigkeit“ – auf das setzt Herr S. und entscheidet sich nach reiflichem Abwägen nicht für die Seniorenresidenz Belvedere, die er sich mit seiner Pension durchaus leisten könnte, sondern für das Altenheim St. Anna. Auf das setzt Frau Dr. M. und arbeitet statt im Städtischen Klinikum im Marienhospital. Arbeit und Liebe. Oder: „Liebestätigkeit“. Eine so spezifische Mesalliance, dass es sich lohnt nachzufragen: Was ist das, was da an „Liebestätigkeit“ erwartet wird? Was ist das, was da der Klient von der Mitarbeiterin erwartet, die Mitarbeiterin von ihrem Kollegen, alle miteinander vom Anstellungsträger Kirche und schließlich die Kirche von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Und: Wie geht das?

---

<sup>5</sup> Vgl. dazu neuerdings: Jürgen Klute / Franz Segbers (Hg.), „Gute Arbeit verlangt ihren gerechten Lohn“, Tarifverträge für die Kirchen, Hamburg 2006.

<sup>6</sup> *Lumen Gentium* 4: „Er (der Hl. Geist) ... eint sie (die Kirche) in *communione et ministrationse*“.

<sup>7</sup> „Dienstgemeinschaft“ ist das Grundprinzip des „Dritten Wegs“, einem eigenen Konfliktlösungsmodell für Dienstverhältnisse der Kirchen, das theologische und kirchliche Grundsätze beachtet. Nach dem Lösungsmodell des Dritten Weges werden Konflikte zwischen den Kirchen und ihren Mitarbeitern unter Beachtung des kirchlichen Auftrags, der Parität, der Partnerschaft, der fairen Konfliktlösung, der einseitigen Unaufhebbarkeit sowie der Allgemeingeltung für alle Mitarbeiter gelöst. Diese Regelungen ersetzen das säkulare Tarifvertragssystem. Vgl. Reinhard Richardi, *Arbeitsrecht in der Kirche*, München<sup>3</sup>2000. Vgl. zum Problem der entsprechenden Doppelstruktur: Norbert Schuster, *Kirche: Korporation und Konzern? Pastoraltheologische Anmerkungen zu einer nicht unproblematischen Doppelstruktur*, in: *Pastoralblatt* 55 (2003), 19-27.

Eine Frage in 3 Teilen:

1. Was steht hinter diesem spezifischen Profil der kirchlichen Liebestätigkeit? Oder: *Worum geht es?*

2. Was macht es aus, dieses „spezifische Profil der kirchlichen Liebestätigkeit“? Oder: *Wie geht das, worum es geht?*

3. Welche Konsequenzen hat das „spezifische Profil der kirchlichen Liebestätigkeit“ für Organisation und Profession? Oder: *Was geht und was nicht?*

Eine 3-teilige Frage, auf die die Enzyklika Papst Benedikts XVI. „Deus caritas est“ eindeutig antwortet:

1. *Worum geht es?* Es geht um eine eindeutige Orientierung, um eine verlässliche Ausrichtung nach dem, was das „spezifisch Christliche“ ausmacht. Es geht um die Liebe. Es geht um die Liebe, die Antwort ist auf das Geliebtwerden, nicht bloße Ausführung eines Gebotes. (DCE 1). Diese Orientierung und Ausrichtung an der Liebe formuliert normativ Sinn und Ziel jeder kirchlichen Organisation und jeder Profession, die im Namen der Kirche ausgeübt wird.

2. *Wie geht das, worum es geht?* Die Liebe, um die es in kirchlichen Organisationen geht, lässt sich, wenn sie Antwort ist auf das Geliebtwerden durch Gott, jedenfalls nur verwirklichen nach der „Art, wie Gott liebt“ (DCE 11). Was das heißt, erklärt die Enzyklika in ihrem ersten Teil (DCE 2-18): Das geht erstens durch eine Liebe, die nicht nur Agape ist, sondern auch Eros; die nicht nur schenkt, sondern auch empfängt (6f.). Das geht zweitens durch eine Liebe, die leidenschaftlich ist wie die Liebe Gottes zu seinem Volk; endgültig, nicht abhängig von Verdienen oder Verschulden (9f.). Diese Art Liebe orientiert in der Kirche die Organisationen.

3. *Was geht und was geht nicht?* In kirchlichen Organisationen geht unter dieser Voraussetzung nur das, erklärt die Enzyklika im zweiten Teil (DCE 19-39), was das „Liebestun der Kirche als einer Gemeinschaft der Liebe“ realisiert. Das heißt: Nur das geht, nur die Verfahren sind zulässig, die den ganzen Menschen, Körper, Geist und Seele sehen; nicht die, die bloß an einer Dimension des Menschen interessiert sind (19f.). Nur die Sorge ist im Sinne der Liebe, die jedem und jeder gilt, nicht die, die allein den Volksgenossen sieht (25f.). So realisiert sich in kirchlichen Organisationen die Liebe im Verfahren.

## 1. Das „spezifische Profil der kirchlichen Liebestätigkeit“ (DCE 31) – Liebe als Sehbedingung der Gerechtigkeit

Zur ersten Frage: Was steht hinter diesem „spezifischen Profil der kirchlichen Liebestätigkeit“? Oder: *Worum geht es?*

Diese Frage versuchen Leitbilderprozesse und im Ergebnis die Leitbilder, Grundsatzdiskussionen und im Ergebnis Grundordnungen seit Jahren zu beantworten. Mit nicht allzu viel Erfolg, denn die Debatte hält sich: Angesichts der ökonomischen Schwierigkeiten vieler kirchlicher Einrichtungen und deren radikaler Konsequenzen für die Träger wird offen die Frage diskutiert: Wieso soll Kirche überhaupt Kindergärten betreiben, Sozialstationen tragen, sich Beratungsstellen, Altenheime, Krankenhäuser und Schulen usw. leisten? In Zeiten, in denen der Euro zweimal umgedreht wird, bevor man ihn ausgibt, in denen nicht nur die Staats-, sondern auch die Kirchenkassen leer sind, nicht nur Unternehmen sondern auch Bistümer Konkurs anmelden, wird man sich an diese Frage gewöhnen müssen. In Zeiten, in denen man sich auch in den Kirchen daran gewöhnt hat, dass McKinsey die Finanzen der Bistümer auf den Prüfstand stellt, die großen Ausgaben und die kleinen Einnahmen bilanziert und die Frage nach den kirchlichen „Kernaufgaben“ stellt, auf die sich zu konzentrieren und zu reduzieren sei, kommt man nicht umhin, danach zu fragen. Am Beispiel des Dienstes am Kranken entscheidet Kardinal Lehmann die Frage so: „Der Dienst am Kranken und das Krankenhaus sind und bleiben für die Christen auch in unserer Zeit und vielleicht erst recht in Zukunft ausgezeichnete unersetzliche Orte [...] der Diakonie. [...] Die Kirchen werden sich bei ihrer Verantwortung für dieses Gebiet nicht abseits stellen dürfen. Auch hier gilt ein abgewandeltes Wort des Briefes an Diognet aus der Zeit knapp vor 200 n. Chr. an die Christen: ‚An einen solchen erhabenen Platz hat Gott sie versetzt, den zu verlassen ihnen nicht zusteht‘“<sup>8</sup>

### 1.1 Liebe als Unterscheidungsmerkmal

---

<sup>8</sup>Karl Kardinal Lehmann, Das christliche Krankenhaus als Herausforderung und Aufgabe in Gegenwart und Zukunft, in: Barbara Nichtweiß (Hg.), Zwischen Profit und Profil. Herausforderungen und Perspektiven für das christliche Krankenhaus. Mainz 2002, 153-168, 168.

Worum geht es? Um das spezifische Profil von Organisationen, „Häusern“ oder „Einrichtungen“, die im Auftrag der Kirche und in deren Trägerschaft arbeiten. Und um das Profil der Professionen, die in diesen Einrichtungen daran arbeiten, den Auftrag der Kirche, Menschen zu heil(ig)en und zu helfen, zu erfüllen. Das Wort Profil stammt aus dem Lateinischen: „*Profilare*“, das heißt, etwas „mit einer Linie im Umriss zeichnen“. Am Profil lässt sich etwas erkennen. Auf markante Weise wird im Profil sichtbar, um was es sich handelt.

Ein klares Profil tut Organisationen gut. Denn „nur ein klares Profil macht konkurrenzfähig“, heißt es angesichts des wachsenden Angebots im Sozialen wie im Gesundheitsbereich, in der Bildung wie in der Erziehung. Entsprechend ist es vor allem im Interesse des Trägers Kirche, Profil zu zeigen. Aber die, die Dienste der kirchlichen Einrichtung in Anspruch nehmen möchten, die „Kunden“ oder der „Konsumenten“, die Klienten und Patienten, Schüler und Studenten usw., haben Interesse an deren klarem Profil. Sie erwarten Spezifisches von einem katholischen Haus. Der Charme der Organisationen in katholischer Trägerschaft liegt ja nicht darin, dass der großen Zahl der sozialen Organisationen noch ein paar hinzugefügt werden, diesmal katholische. Man sucht nicht die Zunahme der Quantität sondern die Besonderheit der Qualität. Ein deutliches Profil klärt die Erwartungen. Es verhindert falsche Vorstellungen und erspart Enttäuschungen. Das ist nicht nur redlich, das ist auch wirtschaftlich, denn der Multiplikatoreneffekt enttäuschter und unzufriedener Kunden („nicht einmal da hat sich jemand Zeit für mich genommen ...“) ist groß.

Ein Interesse am Sichtbarwerden des Spezifischen einer kirchlichen Einrichtung und an ihrer Erkennbarkeit kommt aber auch von innen. Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: Und: „Lässt es sich hier gut arbeiten?“ Ein Profil markiert auch nach innen. Wo Organisationen und Professionen markant das „K“ zeichnen, zum Beispiel im Leitbild<sup>9</sup>, da verlassen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Rahmenbedingungen, die es nicht nur erlauben sondern unterstützen, dass hier entsprechend gut am Glück des Menschen gearbeitet werden kann.

Im Profil wird sichtbar: Hinter der Arbeit, die hier getan wird oder hinter dem Dienst, der hier geleistet wird, steht die Liebe. Liebe, die Antwort ist auf das Geliebtwerden, nicht bloße Ausführung eines Gebotes (DCE 1). Auf diese Liebe kommt es an, um

---

<sup>9</sup> Vgl. Elisabeth Jünemann, „Wir brauchen ein Leitbild!“ in: Lebendige Seelsorge 54 (2003) 298-304.

diese Liebe geht es. Fachlichkeit, Effektivität, Wirtschaftlichkeit – sie richten sich nach der Liebe aus, machen sie möglich. Nicht umgekehrt.

Im Profil wird „Liebe“ als Merkmal der kirchlichen Organisationen und Professionen scharf konturiert sichtbar. Nach außen und nach innen. In einer Binnenperspektive (Mitarbeiterschaft, Leitung) und in einer Außenperspektive (Kunden, Geldgeber). Qualität muss nun nicht länger vermutet werden, nicht unterstellt werden. Sie wird erkennbar, benennbar. Und unterscheidbar. Nach innen als Orientierung: Hier geht es um Liebe („*corporate identity*“). Nach außen als Legitimierung: Hier darf Liebe erwartet werden („*public relations*“).

## 1.2 Liebe als Kernqualität

Worum geht es? Wenn das Profil ersten Aufschluss über die Qualität gibt, dann geht es um die Qualität der Organisation. Die Frage nach der Qualität ist alles andere als neu: Qualitätsvereinbarung, Qualitätskontrolle, Evaluation, Ranking usw.; wen beschäftigt sie nicht, die Qualität, die (aus dem Lateinischen „*qualitas*“) Beschaffenheit. Was ist die „Qualität“ einer Organisation?<sup>10</sup>

Qualität, so liest man im Internetlexikon Wikipedia<sup>11</sup>, „wird nach DIN EN ISO 9000:2005, der gültigen Norm zum Qualitätsmanagement, als ‚Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt‘, definiert.“ Die Qualität gibt damit an, in welchem Maße ein Produkt, eine Ware oder eine Dienstleistung, den bestehenden Anforderungen entspricht. Entscheidend für die Qualität eines Produktes nach ISO 9000 ist nicht sein Preis oder die Güte der verwendeten Materialien. Entscheidend ist, dass die gestellten Anforderungen an das Produkt erfüllt werden. Dabei müssen die objektiv messbaren Eigenschaften und Vorgaben des Produzenten erfüllt werden und auch die subjektiven Erwartungen der Kunden.

Tatsächlich hat sich der Begriff „Qualität“ auch in kirchlich getragenen Organisationen und Professionen von der Wirtschaft beeindruckt lassen und als ein allgemeiner Wertmaßstab etabliert, der die Zweckangemessenheit eines Produkts,

---

<sup>10</sup> Vgl. z.B. Karl Bopp / Peter Neuhauser (Hg.), *Theologie der Qualität – Qualität der Theologie. Theorie-Praxis-Dialog über die christliche Qualität moderner Diakonie*, Freiburg 2001.

<sup>11</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A4t>

einer Dienstleistung oder eines Prozesses zum Ausdruck bringen soll.<sup>12</sup> Daneben wird und muss Qualität aber gerade in kirchlichen Organisationen auch von der Frage der Wirtschaftlichkeit zunächst unabhängig diskutiert werden als Frage nach dem essentiellen Kern der Organisation und ihrer professionellen Vollzüge.<sup>13</sup>

Qualität einer Organisation der Kirche ist danach mindestens zweierlei: Qualität ist zum einen das, was etwas in seinem Innersten ist, was etwas „essentiell“ ausmacht, was seine Identität im Kern ausmacht. Es geht um die „Kernqualität“. Definiert wird die Kernqualität in ständiger theologischer Forschung. Dahinter steht in christlichen Organisationen die Heilige Schrift, stehen die Texte des Zweiten Vatikanischen Konzils, die Katholische Soziallehre oder zum Beispiel die Enzyklika „Deus caritas est“, die hinter der Kernqualität „Liebestätigkeit. Da geht es um die christliche Vision vom guten Leben für einen jeden und eine jede. An der misst sich Kernqualität. Die Frage nach der Kernqualität kann dann heißen: „Verfügt diese kirchliche Organisationen im Sozial- und Gesundheitswesen oder im Bildungswesen über die Kernmerkmale, die sie „kirchlich“ sein lässt?“ Oder: „Verfügt die von Kirche verantwortete Bildung oder Soziale Arbeit, Medizin oder Pflege in ihrem Kern über die Merkmale, die sie eindeutig als kirchlich qualifiziert und so von anderer Pädagogik, Medizin, Sozialer Arbeit oder Pflege unterscheidet?“ Qualität ist aber zum anderen dann auch etwas, das von außen zugesprochen wird: Da geht es um „attributive Qualität“. Definiert wird die attributive Qualität im Dialog der Mitarbeiter und des Trägers mit den Kunden und den Geldgebern. Dahinter stehen Standards, EFQM und ISO-Normen. An denen wird sie gemessen. Ein Begriff von Qualität, der sich als Konkurrenz begriff längst auch in der Kirche und in ihren Organisationen etabliert hat. Entsprechende Qualitätskontrollen kennt das katholische Krankenhaus, kennt das Pflegeheim, kennt aber auch der katholischen Kindergarten und die Kindertagesstätte, kennt das Bildungshaus. Da geht es nicht um die Frage des Eigentlichen dieser Einrichtungen; es geht um eine Qualität, die von außen an das Haus, an die Vollzüge herantritt, darum letztlich beliebig bleibt und deshalb per se immer zur Disposition steht

---

<sup>12</sup> Vgl. Hans-Dieter Zollondz, Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte, München 2006

<sup>13</sup> Vgl. dazu Norbert Schuster, Der Grund der Pastoral. Annäherungen an das spezifische Charakteristikum kirchlicher Vollzüge anhand des Seelsorgebegriffs von Josef Müller. In Pastoralblatt für die Diözesen Aachen, Berlin, Essen, Hamburg, Hildesheim, Köln, Osnabrück. 56 (2004), Heft 6. 163-170.

Zum einen ist Qualität also ein Identitätsbegriff. Im Mittelpunkt steht die Ur-Kunde. An ihr wird gemessen, was Qualität ist. Zum anderen ist Qualität ein Konkurrenzbegriff. Im Mittelpunkt steht der Jetzt-Kunde. Er bestimmt, was Qualität ist.

Kirchliche Einrichtungen sind dem Himmel und der Erde verpflichtet.<sup>14</sup> Das Krankenhaus, das Pflegeheim, die Kindertagesstätte oder die Schule – sie stehen für den christlichen Auftrag zur Sorge um das Glück des Menschen in einer Welt, die nach eigenen Sachgesetzmäßigkeiten funktioniert. Das St.-Elisabeth-Haus sichert zunächst den christlichen Auftrag am Heil des Menschen. Denn dazu ist es da. In einem zweiten Schritt stellt es sich die übrigen Sach- und Fachfragen, unter anderem die nach der Wirtschaftlichkeit. Denn ohne die könnte es den Bedürfnissen der Menschen nicht gerecht werden und überleben würde es auch nicht.

Zum einen ist Qualität also das, was hinter der Arbeit steht, die hier getan wird oder hinter dem Dienst, der hier geleistet wird: Die Liebe. Die Liebe, die Antwort ist auf das Geliebtwerden, nicht bloße Ausführung eines Gebotes (DCE 1). Wo es um den christlichen „Liebesdienst“ geht, wo man mit Liebe bei der Arbeit ist, da geht man, das wird zu recht erwartet, mit dem anderen auch fachlich kompetent um. Auch das gehört zur Qualität der Organisation. Beides zusammen, die theologisch gesicherte Kernqualität, die christliche Identität, und die von außen angelegte Messlatte, der fachliche Standard, machen den Erfolg einer kirchlichen Einrichtung aus.

### 1.3 Liebe als „Sehbedingung der Gerechtigkeit“

Worum geht es? Im Blick auf die spezifische Qualität kirchlicher Einrichtungen im Vergleich zu anderen Einrichtungen jedenfalls nicht um ein „Mehr“, nicht um etwas, das da zum Kern hinzukommt, sondern um etwas im Kern anderes: Die Pflege und die medizinische Versorgung, die Erziehung und die Bildung, die Seelsorge und die Soziale Arbeit, die werden hier kommuniziert als christlicher Dienst am Nächsten, der aus Liebe getan wird. Das ist der Kern. Ein theologisches Verständnis der Verfahren, ein fundamentaltheologisches (das macht das Religiöse aus), ein ekklesiologisches (das macht das Kirchliche aus), ein soteriologisches (das macht den Menschen heil)

---

<sup>14</sup> Vgl. Elisabeth Jünemann, Kirchlich-sozial. Dem Himmel und der Erde verpflichtet, in: Walter Boscheinen / Hans Nitsche (Hg.), Freude und Hoffnung. 40 Jahre Pastoralkonstitution, Bad-Honnef 2005, 181-201.

Verständnis. Und ein ethisches: Als gut und gerecht geachtet wird hier das, was im Kern Liebe ist. Was nicht in Liebe geschieht oder ihr gar widerspricht, das wird hier als böse und ungerecht missachtet.<sup>15</sup> Wenn dieses Spezifikum kirchlicher Einrichtungen wissenschaftlich verantwortlich kommuniziert und diskutiert werden soll, dann als theologisch-ethische Frage bzw. als religiös-moralische Frage.

Das ist Sinn der Moral, dass sie unterscheidet zwischen dem, was als gut und gerecht geachtet wird und als böse und ungerecht missachtet wird. Angesichts der wachsenden Vielfalt von Optionen<sup>16</sup>, die, gerade an den Schnittstellen und Rändern des Lebens, am Lebensanfang und am Lebensende, in Krankheit oder sozialer Not, immer auch Risiken mit sich bringen, unterscheiden zu können, für welche der Optionen sich zu entscheiden wäre, das ist Sinn der Moral. Orientierung in der Freiheit. Darum geht es.

„Was soll ich tun?“ Das ist die moralische Frage des Grundschullehrers, der Sozialarbeiterin, des Altenpflegers, der Oberärztin oder der Gemeindereferentin, die verantwortlich das tun wollen, was als gut und gerecht zu achten ist. Ihnen geht es um Orientierung für ihre Handlung und Haltung. In alltäglichen wie in prekären Situationen. Ähnlich die Fragen im Altenheim St Hedwig wie im St.-Elisabeth-Krankenhaus oder im Bischöflichen Gymnasium: „Welche Strukturen sind gerecht?“ Oder: „Sind unsere Strukturen gerecht?“ Man fragt nach den Strukturen, Ordnungen und Regeln des eigenen Hauses und arbeitet daran. Da geht es um die Orientierung bzw. Normierung von sozialen Gebilden hinsichtlich ihrer Gerechtigkeit. Fast noch drängender ist eine dritte Frage nach der Moral. Die Frage der Personen, die die Dienste brauchen. Die Patientin, die im Krankenhaus aufgenommen wird, die fragt sich: „Was wird hier geschehen?“, „Was wird mir geschehen?“ Sie sorgt sich: Antwortet die Medizin, man könne sie heilen? Antwortet die Ökonomie, die Methode sei

---

<sup>15</sup> Vgl. zur Unterscheidung der Moral in Achtung/Missachtung die systemtheoretische Sicht Luhmanns: „Ich verstehe unter Moral eine besondere Art der Kommunikation, die Hinweise auf Achtung oder Missachtung mitführt. Dabei geht es nicht um gute oder schlechte Leistungen in spezifischen Hinsichten, etwa als Astronaut, Musiker, Forscher oder Fußballspieler, sondern um die ganze Person, soweit sie als Teilnehmer an Kommunikation geschätzt wird. Achtung oder Missachtung wird typisch nur unter besonderen Bedingungen zuerkannt. Moral ist die jeweils gebrauchsfähige Gesamtheit solcher Bedingungen.“ Niklas Luhmann, *Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral*, Frankfurt 1990, Klappendeckel; in der Folge und im Anschluss an Luhmann: Peter Fuchs, *Ethik und Gesellschaft. Eine Vorlesung* ([http://www.fen.ch/texte/gast\\_fuchs\\_ethik.pdf](http://www.fen.ch/texte/gast_fuchs_ethik.pdf)) oder Hans-Ulrich Dallmann, *Ethik im systemtheoretischen Denken*, in: Andreas Lob-Hüdepohl / Walter Lesch (Hg.), *Ethik sozialer Arbeit. Ein Handbuch*, Paderborn 2007, 57-68.

<sup>16</sup> Vgl. Ulrich Beck, *Risikogesellschaft*, Frankfurt 1986. Ulrich Beck / Elisabeth Beck-Gernsheim, *Risikante Freiheiten*, Frankfurt 1994; Peter Gross, *Die Multioptionengesellschaft*, Frankfurt 1994.

allerdings nicht bezahlbar? Oder antwortet die Religion, es gehe jedenfalls um das Heil des Menschen? Die Patientin muss sich Gedanken machen, was hier aus ihr wird – im Blick auf die Möglichkeiten der Medizin, der Pflege und der Wirtschaft oder auch der Religion.<sup>17</sup> Erwartungsungewissheit und Enttäuschungsgefahr. Das macht Angst. Gerade dann und dort, wo das Angewiesensein auf Hilfe stärker ist als gewöhnlich. Diese Angst will nicht einfach ausgehalten werden, die drängt permanent nach Bearbeitung. Erwartungsungewissheit und Enttäuschungsgefahr, Kontingenzen<sup>18</sup> zu bearbeiten – das ist eine Rolle, die die Moral übernimmt. Sie bearbeitet Verhaltensunsicherheiten, die wir als riskant erleben. Sie entwickelt Strategien, die Risiken („Was soll ich tun?“, oder riskanter: „Was tut mir der andere?“) zu minimieren.

Moral bearbeitet Kontingenz, indem sie Verhalten kanalisiert. Moral unterscheidet, was zu tun ist und was nicht, indem sie unterscheidet und entscheidet, was „richtig“ ist und was „falsch“. Oder in der Sprache der Moral, was „gut“ ist und was „böse“, was „gerecht“ ist und was „ungerecht“. Und sie versucht, möglichst vielen Menschen diese Entscheidung zu kommunizieren. Moral einigt auf einen Wert: Wohlergehen an Körper, Geist und Seele zum Beispiel.<sup>19</sup> Und auf strukturelle und habituelle Konsequenzen: So erreiche ich das Wohlergehen der Menschen, mit diesen Strukturen, mit diesem Verhalten. Der Hinweis darauf, dass sich eine Einrichtung Werten verpflichtet, eine „Moral hat“, beruhigt; ein bisschen jedenfalls. Wirklich Antwort auf die Unsicherheit zum Beispiel der Patientin gibt sie nicht. Denn: „Was ist gut? Was ist gerecht? Wie wird denn hier und heute unterschieden?“ Wenigstens die Kriterien müssen bestimmt sein, nach denen unterschieden wird. Welche Werte gelten und welche nicht? Und was wird hier getan, um sie umzusetzen?

---

<sup>17</sup> Vgl. aus soziologischer Perspektive zur „Kopplung“ unterschiedlicher Systeminteressen: Klaus Bendel, Funktionale Differenzierung und gesellschaftliche Rationalität. Zu Niklas Luhmanns Konzeption des Verhältnisses von Selbstreferenz und Koordination in modernen Gesellschaften, in: Zeitschrift für Soziologie 22 (1993) H.4, 261-278.

<sup>18</sup> Nach Luhmann ist Kontingenz im Anschluss an Aristoteles „etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist. Der Begriff bezeichnet mithin Gegebenes (zu Erfahrendes, Erwartetes, Gedachtes, Phantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anderssein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen.“ (Niklas Luhmann: Soziale Systeme, Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M. 1993).

<sup>19</sup> Vgl. zur Beschreibung von Ethik im sozialen bzw. im Pflegebereich: Elisabeth Jünemann, Sinnvermittlung durch Professionsethik, in: Pflegemagazin 6(2005) H.5, 4-13.

Die formale Antwort zieht eine materiale Bestimmung nach sich. „Was ist das Gute und Gerechte?“, fragt sie. Oder, weil es darauf keine eindeutige, allgemein gültige Antwort gibt, sondern Antworten; weil es *nicht die eine Moral* gibt, sondern (auch wenn sich selbst das Microsoft-Office-Rechtschreibprogramm dagegen sträubt) *Moralen*<sup>20</sup>: Was gilt *hier*? Wie wird denn *hier* unterschieden zwischen dem, was gut und gerecht ist und was nicht? Das zu wissen, nimmt der Patientin etwas von der Angst, verschafft aber auch der Oberärztin einige Sicherheit. Das zu wissen, stärkt die Pflegedirektorin. Ist als Pro- oder Contraargument in der Diskussion mit dem Management Verwaltungsdirektor und letztlich für das Profil der Organisation sicher nützlich. „Was gilt hier?“ – „Das gilt hier!“

Moral braucht ein Programm. Ein Programm, das verbindliche Kriterien vorhält für die Unterscheidung von „gerecht“ und „ungerecht“. Ein Programm, das klärt, wonach hier entschieden wird. An einem Ort, an dem viele Kulturen, Religionen, Generationen, Berufe und Professionen usf. zusammenkommen, gibt es viele Moralprogramme. Zuerst nebeneinander. „Ich denke so und er so.“ Spätestens dann, wenn die verschiedenen, miteinander konkurrierende Moralvorstellungen in einer konkreten Situation aufeinander treffen (z.B. in der Ethikkommission oder bei der ethischen Fallbesprechung) treten Moral und Moralprogramme auch gegeneinander an. Moral treten in Diskurs, in den ethischen Diskurs. Sie bewegen sich gegenseitig oder pochen stur auf die eigene Geltung. Jedenfalls klären sie im Diskurs, worum es geht, welche Moral-Programme zur Debatte stehen und schließlich, welches Programm hier Geltung hat. gilt. Diese Klärung des Moral-Programms tut Not und tut gut – der Organisation und allen Beteiligten. Klären, worum es geht, das schafft Verlässlichkeit und Vertrauen. Das mindert das Risiko<sup>21</sup> für die Organisation und für alle Beteiligten.

Kirchliche Organisationen haben ein klares Programm. Denn wonach sonst sollte eine Organisation, die für eine Religion und ihren Auftrag steht, ihre Moral ausrichten,

---

<sup>20</sup> Michael Schramm weist hin auf das Problem moralkultureller Interessen: „Alle Welt redet von „Werten“ – fragt sich nur, was damit gemeint ist. Diese Pluralität zeigt sich nicht erst in weltweitem Maßstab, sondern bereits vor der eigenen Haustür.“ Vgl. dazu Michael Schramm, *Ökonomische Moralkulturen. Die Ethik differenter Interessen und der plurale Kapitalismus*, Marburg 2008 (hier 55). Von „Moralen“ wird auch gesprochen in Erny Gillen, *Wie Ethik Moral voranbringt. Beiträge zu Moral und Ethik in Medizin und Pflege*, Münster 2006.

<sup>21</sup> Bert Brecht sieht das anders: „Es ist unheimlich, in einem Land zu sein, wo Sie davon abhängen, ob einer so viel Nächstenliebe aufbringt, dass er Ihretwegen seine eigenen Interessen aufs Spiel setzt. Sie sind sicherer in einem Lande, wo' s keine Nächstenliebe braucht, damit Sie kuriert werden.“ (Bertolt Brecht, *Flüchtlingsgespräche* 1967, 1472).

wenn nicht nach dieser Religion. Verlässlich, nach innen, gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dem Träger; nach außen, gegenüber den Patientinnen, Klienten, Schülern oder Gemeindemitgliedern und auch den kooperierenden und konkurrierenden Häusern. Verlässlich und verbindlich wird geklärt, worum es hier geht: Um die christliche Botschaft und ein entsprechendes Verständnis vom Guten und Gerechten. Das heißt „Gerechtigkeit“, zunächst ein Begriff, der unpräzise und uneindeutig<sup>22</sup> ist und nicht sonderlich weiterhilft, wird hier zur „Gerechtigkeit vor Gottes Angesicht“<sup>23</sup>. Und damit eindeutig. Gerechtigkeit wird nun verlässlich verstanden auf dem Hintergrund des alttestamentlichen Gedankens der Freiheitserhaltung, wie ihn die Zehn Gebote des Alten Testaments entwickeln.<sup>24</sup> Oder, und dieses Verständnis erwarten zu Recht die, die den Dienst der Kirche und ihrer Organisationen brauchen, sie stehen für eine Vorstellung von Gerechtigkeit, die den neutestamentlichen Gedanken der Nächstenliebe, oder wie es der frühere Bonner Sozialethiker Nikolaus Monzel einst formulierte: die „Liebe als Sehbedingung der Gerechtigkeit“<sup>25</sup>, im Programm hat. Die Liebe, von der Papst Benedikt in seiner Enzyklika „Deus est caritas“ sagt, dass sie „Antwort ist auf das Geliebtwerden, nicht bloße Ausführung eines Gebotes“ (DCE 1), dass sie nicht auf Befehl oder Geheiß praktiziert wird, sondern weitergegeben werden kann, weil sie erlebt wird. In kirchlichen Organisationen wird das als gut und gerecht geachtet, was aus Liebe geschieht. Darum geht es, dass man hier „mit Liebe bei der Arbeit“ ist.

## 2. Das „spezifische Profil der kirchlichen Liebestätigkeit“ (DCE 31) – Liebe in der Organisation

Zur zweiten Frage: Was macht es aus, dieses „spezifische Profil der kirchlichen Liebestätigkeit“? Oder: *Wie geht das, worum es geht?*

Es geht, in der Sprache moderner Wirtschaftsunternehmen gesprochen, um „Compliancemanagement“<sup>26</sup>: Firmen verpflichten sich, ein System einzurichten, das

---

<sup>22</sup> Vgl. Hardy Bouillon, Die Fiktion der sozialen Gerechtigkeit, in: FAZ v. 4.2.2006, 17.

<sup>23</sup> „Gerechtigkeit vor Gottes Angesicht“, so lautete das Motto des Katholikentags 2006 in Saarbrücken.

<sup>24</sup> Vgl. zum Anliegen, nach dem Dekalog die Moralität bzw. die moralische Verlässlichkeit einer Organisation zu überprüfen und zu sichern die Arbeit des Institutes DekaCert. Ethische Zertifizierung nach dem Dekalog: <http://www.dekacert.de>.

<sup>25</sup> Nikolaus Monzel, Die Sehbedingung der Gerechtigkeit, in: Christliche Solidarität und Selbstverantwortung. Beiträge zur christlichen Soziallehre, München 1959, 53-71.

<sup>26</sup> Monika Roth, Compliance. Begriff, Bedeutung, Beispiele, Basel 2000.

gewährleistet, dass sich alle Mitarbeiter an festgelegte Rahmenbedingungen halten („to comply“: befolgen, erfüllen). Das minderte für alle Beteiligten das Risiko, unfair behandelt zu werden. Ursprünglich, Ende der 80er, Jahre ging es da um rechtliche Rahmenbedingungen. Mittlerweile reicht das Einhalten formalrechtlicher Regelungen nicht mehr aus, um einen glaubwürdigen Eindruck von Integrität zu präsentieren.<sup>27</sup> Schritt für Schritt werden darum zusätzlich „Standesregeln“ und organisationsspezifische Verhaltenskodizes („Codes of Conduct“) eingeführt und kommuniziert. Die Einhaltung dieser Aussagen können Kunden, Mitarbeiter oder Aktionäre nicht vor Gericht einklagen. Aber Organisationen bieten, wenn sie ihnen zuwiderhandeln, freiwillig Ansatzpunkte für massive öffentliche Kritik. Unternehmen verankern solche Selbstverpflichtung immer stärker in ihrer Organisationsstruktur. Viele Firmen leisten sich im Topmanagement einen *Chief Compliance Officer*.<sup>28</sup> Was da für den Profit-Bereich, für Wirtschaftsunternehmen gilt, das gilt auch für den Non-Profit-Bereich und hier vor allem für kirchliche Organisationen: Eine Verpflichtung nicht nur auf spezifische Werte sondern auch auf entsprechende strukturelle und habituelle Konsequenzen für die Organisation tut allen Beteiligten gut. Die Norm braucht Form. Die grundsätzliche Klärung, worum es in dieser Organisation geht, muss hinunter gebrochen werden auf die strategische Ebene, die Leitungsebene. Die Grundsatzentscheidungen derer, die für den Sinn der Organisation stehen, in kirchlichen Organisationen in der Regel der Bischof oder auch der Ordensobere bzw. die Oberin, müssen in die Strukturen der Organisation implementiert werden.

Wie kommt also, fragt man sich dann auf der Leitungsebene der Organisation, der normativ bestimmte religiöse Standard: „Hier geht es um Liebe“, in die organisationalen Strukturen?<sup>29</sup> Und woran erkennt man, fragen sich umgekehrt die durch die öffentlich gewordenen Vorfälle in Altenheimen verunsicherten erwachsenen Kinder der alten Dame, die eine Wohnung im Altenheim braucht, ob es

---

<sup>27</sup> Der Chemiekonzern BASF führte 2000 weitergehend folgenden Grundsatz ein: „Wir achten die Gesetze und respektieren die allgemein anerkannten Gebräuche der Länder, in denen wir tätig sind.“ Davon ausgehend kommunizierten die Ludwigshafener zwei Jahre lang, wie dieser Leitsatz im Arbeitsalltag umzusetzen sei. Ein Support- Büro dient als Anlaufstelle für Fragen und koordiniert zudem ein Netzwerk von lokalen Beauftragten. Vgl. dazu Cornelia Geißler, Was ist ... [compliancemanagement: www.harvardbusinessmanager.de/img/cat/HBMO/compliancemanagement-Was.pdf](http://www.harvardbusinessmanager.de/img/cat/HBMO/compliancemanagement-Was.pdf).

<sup>28</sup> Um diesen Bedarf abzudecken, sind neue Ausbildungswege gefragt. So gibt es in der Schweiz seit Kurzem eine Schulung zum Compliance-Spezialisten; vgl. [www.ifz.ch](http://www.ifz.ch).

<sup>29</sup> Vgl. dazu Heribert Gärtner/ Elisabeth Jünemann / Thomas Schmidt / Martin Wichmann (Hg.), Norbert Schuster. Kursbuch Management und Theologie. Führen und Leiten als spirituelle und theologische Kompetenz, Freiburg 2007.

in einer Einrichtung im Sinne der Liebe zugeht (oder nicht)? Ob das spezifisch Christliche in der Organisation so zum Tragen kommt, dass es erfahrbar wird, das ist in erster Linie Sache der Leitung. Sie ist die (im wörtlichen Sinn) entscheidende Instanz. An der Hausleitung liegt es, Strategien festzulegen, die Verfahren zweifach absichern: Zum einen so, dass die Liebe nicht immer wieder neu durchgesetzt und durchbuchstabiert werden muss, sondern „die Regel“ wird. Zum andern, dass sie weder durch einzelne Situationen noch durch einzelne Personen ohne weiteres auszuhebeln ist.

Zum Beispiel im Seniorenstift St. Anna: Da verfährt man regelmäßig beim Frühstück, beim Mittag- und Abendessen so, dass die Bewohnerinnen und Bewohner eine Stunde Ruhe zum Genießen der Mahlzeit haben und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Stunde Zeit haben, zu diesem Genuss zu verhelfen. Da braucht die alte Dame, die nur ganz langsam kaut und schluckt, nicht aus Sorge, den Betrieb ungebührlich aufzuhalten, vorzutäuschen, dass sie keinen Hunger mehr hat. Da braucht der Pfleger, der sich mit ihr während des Essenreichens gern unterhält, nicht ständig auf die Uhr zu schauen, um das Zeitlimit für die Nahrungsaufnahme pro Person und Mahlzeit nicht zu überschreiten.

So geht das, worum es geht: Strukturen entwickeln, die – oder, was ungleich schwieriger ist, so zu verändern, dass sie – es möglich machen, mit Liebe bei der Arbeit zu sein. Was das inhaltlich bedeutet, an welchen Kriterien die Strukturen kirchlicher Einrichtungen sich dann messen lassen müssen, davon spricht die Enzyklika „Deus caritas est“. Sie hält Sätze vor, die Antwort geben auf die Frage der Leitungs-Personen, welche Inhalte da strukturell zu sichern sind. Die Liebe, um die es in kirchlichen Organisationen geht, lässt sich, heißt es da, nur verwirklichen nach der „Art, wie Gott liebt“ (DCE 11). Liebe ist nur erfahrbar, wenn alle Verfahren der Einrichtung, vom Frühstück über den medizinischen Dienst und die Gesundheitspflege bis zum Entspannungsangebot am Abend, seien sie psychologisch oder medizinisch, pflegerisch oder sozialarbeiterisch oder auch (das ist nicht unanständig, das ist notwendig zum Erhalt der Einrichtung:) wirtschaftlich begründet<sup>30</sup>, immer auch erfahrbar werden lassen, dass hier die Liebe in ihren Facetten – als Eros und Agape, endgültig und bedingungslos – im Spiel ist.

---

<sup>30</sup> Kirchliche Organisationen, die die Logik der Ökonomie missachten, werden, die Erfahrung ist schon gemacht worden, unfähig zur Dienstleistung. Berateraufträge der Bistümer an externe Profis sprechen von einer behutsamen aber beharrlichen Annäherung der kirchlichen Organisationen an die Ökonomie. Da wird betriebswirtschaftlich ausgelotet und theologisch reflektiert; mit betriebswirtschaftlicher Logik nach Instrumenten gesucht, wie die Qualität des Dienstunternehmens zu verbessern sei – ohne die

## 2.1 Liebe, die Eros ist und Agape

Wie gelingt es, das „spezifische Profil der kirchlichen Liebestätigkeit“ in die organisationalen Strukturen zu implementieren? Durch eine Liebe, die Eros ist und Agape. Die nicht nur schenkt, auch empfängt.<sup>31</sup>

Zugegeben, sich in kirchlichen Einrichtungen die erotische Seite der Liebe vorzustellen, fällt hin und wieder nicht leicht – auch wenn man sich die Interpretation Papst Benedikts aneignet.<sup>32</sup> Zu sehr verbindet man hier mit Liebe das Aufgeben eigener Interessen, das Opfern eigener Bedürfnisse. Dagegen treten offensichtlich die Bedürfnisse dessen, der arbeitet, das Interesse am Gelingen der Arbeit und die Lust, die dann durchaus auch beim Arbeiten für und mit Menschen empfunden werden kann, zurück. Das hat eine lange Tradition. Das Gebot der Liebe, der Nächstenliebe in der Nachfolge Jesu, durchzieht die moralische Tradition des Christentums. Immer wieder und immer weiter ist die Nächstenliebe ausformuliert worden, auf konkrete Situationen bezogen worden. Auf die des individuellen menschlichen Lebens und auf die des sozialen Lebens. Immer wieder ist sie interpretiert worden, eingeschränkt worden, aufgeteilt worden in *eros* und *agape* oder *philia*<sup>33</sup>, als „Kommunikationsmedium“ in den Bereich des Intimen verbannt worden<sup>34</sup> - ohne dass sie ihren Stachel verloren hätte. Ohne dass das Interesse der Liebe sich hätte aufgeben lassen: „Liebe deinen Nächsten, er ist wie Du“ (in der Übersetzung Martin Bubers) pocht auf Gleichheit; unter Ungleichen gibt es keine Liebe, nur Herablassung. „Darum ist es das Eigeninteresse der Liebe, die Gleichheit herzustellen, damit sie lieben kann.“<sup>35</sup>

---

Theo-Logik aufzugeben. Vgl. zur Möglichkeit, wirtschaftlich und ethisch verantwortlich zu handeln neuerdings: Nils Ole Oermann, *Anständig Geld verdienen? Protestantische Wirtschaftsethik unter den Bedingungen globaler Märkte*, Gütersloh 2007. Dazu auch: Michael Schramm, Normative Konflikte und moralische Interessen Zur Governance ethischer Kontingenz in modernen Gesellschaften, in: Josef Wieland (Hg.), *Governanceethik und Diskursethik – ein zwangloser Diskurs*, Marburg 2007, 113-135.

<sup>31</sup> DCE 6.

<sup>32</sup> Vgl. hierzu im vorliegenden Band den Beitrag von Werner Wertgen.

<sup>33</sup> Vgl. Hanna Barbara Gerl-Falkowitz, *Eros und Christentum ein Spannungsfeld mit Zukunft*, in: *Denken und Glauben*, Graz Nr. 102 (Oktober 99), 3-8.

<sup>34</sup> Vgl. Niklas Luhmann, *Liebe als Passion. zur Codierung von Intimität*, Frankfurt 1994.

<sup>35</sup> Dorothee Sölle, *Liebe deinen Nächsten wie Dich*, in: dies., *Sympathie. Theologisch-politische Traktate*, Stuttgart 1978, 46-55, 47.

Auf soziale Gebilde und soziale Situationen bezogen, gerade auch auf die Situation des arbeitenden Menschen bezogen, hat die Katholische Kirche aus dem Gebot der Nächstenliebe eine „Soziallehre“ formuliert. Ein moralisches Programm, das mit dem Gebot der Nächstenliebe den Menschen in den Mittelpunkt rückt – „als Urheber, Mittelpunkt und Ziel aller Gerechtigkeit“ (*Gaudium et spes* 63; *Mater et magistra* 219). Das ist der Kernsatz der Katholischen Soziallehre. Nicht: Der Mensch als Mittel. Punkt. Sondern: Der Mensch als Mittelpunkt.<sup>36</sup> Da ist der Mensch – als Klient, Patient, Schüler oder Mitglied der Gemeinde St. Bonifaz; Arzt, Sozialarbeiterin, Lehrer oder Pfarrer – im Mittelpunkt jedes Verfahrens Liebender und Geliebter. Gleichermaßen. Er darf nicht instrumentalisiert werden; auch nicht für die Liebe. „Wie kann ich“, zweifelt berechtigt die Mitarbeiterin im Kindergarten Arche Noah, „den mir anvertrauen Kindern liebevoll begegnen, wenn ich Angst haben muss vor der lieblosen Nachrede der stellvertretenden Vorsitzenden des Kirchenvorstands?“ Wie kann es der Sozialarbeiterin gelingen, sich dem Klienten liebevoll zuzuwenden, wenn die Strukturen der Organisation unter den Mitarbeitern Konkurrenzkampf und Eifersucht fördern?

So geht das, worum es geht, in kirchlichen Organisationen: Im Mittelpunkt des organisationalen Verfahrens steht der Mensch, dessen Bedürfnis es ist, geliebt zu werden, dessen Aufgabe es ist, zu lieben. Strukturen sind zu entwickeln, die die Liebe als Eros und Agape sichern.

## 2.2 Liebe, die endgültig ist

Wie gelingt es, das „spezifische Profil der kirchlichen Liebestätigkeit“ in die organisationalen Strukturen zu implementieren? Durch eine Liebe, die endgültig zugesagt ist. Die nicht verdient ist, nicht geschuldet wird; die nicht verwirkt wird, nicht ablässt.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> „Auch im Wirtschaftsleben sind die Würde der menschlichen Person und ihre ungeschmälerte Berufung wie auch das Wohl der gesamten Gesellschaft zu achten und zu fördern, ist doch der Mensch Urheber, Mittelpunkt und Ziel allen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens.“ (*Gaudium et Spes*, Nr. 63) „Nach dem obersten Grundsatz dieser Lehre muß der Mensch der Träger, Schöpfer und das Ziel aller gesellschaftlichen Einrichtungen sein. Und zwar der Mensch, sofern er von Natur aus auf Mit-Sein angelegt und zugleich zu einer höheren Ordnung berufen ist, die die Natur übersteigt und diese zugleich überwindet.“ (*Mater et Magistra*, Nr. 219)

<sup>37</sup> DCE 9ff.

Auch das ist im Alltag eher ungewöhnlich: zu lieben, wo jemand es nicht verdient und weiter zu lieben, wo jemand sich der Liebe als unwürdig erwiesen hat. Liebe ohne Leistung. Typisch christlich. Jedenfalls dann, wenn man es ernst nimmt mit dem Korintherbrief, der von der Liebe sagt, dass sie langmütig sei und gütig, sich nicht ereifere, nicht ihren Vorteil suche und niemals in Zorn gerate und das Böse nicht nachtrage, dass sie alles ertrage, alles glaube, alles hoffe und allem stand halte (1 Kor 13). Wenn man diese Aussagen über die Liebe, die, weil sie in kaum einer Trauungs liturgie fehlen, über das christlich geprägte Umfeld hinaus bekannt sind, nicht in den Intimbereich verbannt, sondern generell als Kriterium für heile(nde) menschliche Beziehungen anerkennt, dann lässt sich der Anspruch an eine kirchliche Organisation und ihre Strukturen verstehen. Der Anspruch des Klienten, des psychisch beeinträchtigten Jugendlichen zum Beispiel, der seiner Umgebung, wenn er wieder auf jede Annäherung aggressiv reagiert, das in der Liebe bleiben nicht leicht macht. Und der Anspruch des Mitarbeiters. Mit steigendem wirtschaftlichem Druck kommt auch in kirchlichen Häusern das Problem des Umgangs mit älteren Mitarbeitern auf. Man versucht aus vermeintlichen Effizienzgründen die Mitarbeiterschaft zu verjüngen. Das erfährt zum Beispiel der leitende Mitarbeiter in den Werkstätten für körperlich und geistig beeinträchtigte Jugendliche: Er ist 57 und verzichtet nach über 35 Jahren auf seinen Arbeitsplatz. „Freiwillig“, denn der Wirtschaftsberater macht der gespannten wirtschaftlichen Lage wegen massiven Druck und „ehe man junge Menschen auf die Strasse setzt“, sollte er, der materiell einigermaßen abgesichert ist, das leuchtet ihm ja ein, gehen. Dass er weniger leiste als die jüngeren Kollegen, das leuchtet ihm dagegen nicht ein. Er erinnert sich an seine Einstellung damals. Besser bezahlt war die Stelle hier beim katholischen Träger nicht, aber ein gutes Arbeitsklima, eine Betriebskultur, die Vertrauen verdient, das war doch, hatte sein Vater damals gesagt, wichtiger. Und nun: Ende seiner Arbeit dort. Gegen alle Argumente, warum Organisationen sich vor allem von älteren Mitarbeitern trennen sollten, nachlassende Kreativität, Flexibilität, Lernbereitschaft und Lernfähigkeit, nachlassende Reaktionsgeschwindigkeit und körperliche Stärke zum Beispiel, weist das Fraunhofer Institut zum Beispiel Merkmale des Älter-Seins als besondere Stärke aus<sup>38</sup>: Wissen und Erfahrung, Arbeitsmoral,

---

<sup>38</sup> Vgl. Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung (Hg), Vom Defizit- zum Kompetenzmodell – Stärken älterer Arbeitnehmer erkennen und fördern. Dokumentation der gleichnamigen Tagung vom 18./19. April 2007; Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung (Hg), „Generation 60plus – tauglich für die Arbeitswelt 2020?“ Dokumentation der gleichnamigen Tagung vom 14./15. Februar 2006. Links zum

Qualitätsorientierung, Zuverlässigkeit und Loyalität, Führungsfähigkeit und soziale Kompetenz. Da kann man darüber nachdenken, ob der Vergleich zwischen der Leistungsfähigkeit zwischen Alten und Jungen Grund gibt, die Vergütung nach Dienstalter strukturell umfassend zu überdenken. Ein Grund, Ältere aus dem Erwerbsleben zu entlassen, ist er sicher nicht. Die kirchliche Organisation, die die Liebe im Programm hat, lässt sich messen an Verlässlichkeit und Treue. Ein „Bund“, der gemäß des spezifischen Profils der Liebestätigkeit abgeschlossen wird, kann nicht ohne weiteres gelöst werden, weder mit den Mitarbeitern noch mit denen, die deren Arbeit bedürfen.

So geht das, worum es geht, in kirchlichen Organisationen: Kriterium für die Orientierung organisationalen Verfahren an der Liebe ist das Durchhalten in der Liebe, so wie sie im Korintherbrief beschrieben ist: Unabhängig von Leistung und Verhalten, auf Dauer. Strukturen sind zu entwickeln, die die Beständigkeit der Liebe unterstützen.

### 3. Das „spezifische Profil der kirchlichen Liebestätigkeit“ (DCE 31) – Mit Liebe bei der Arbeit

Zur dritten Frage: Welche Konsequenzen hat das „spezifische Profil der kirchlichen Liebestätigkeit“ für Organisation und Profession? Oder: *Was geht und was nicht?* Was „geht“ dann in Organisationen? Welche Verfahren und Vollzüge entsprechen dem spezifischen Profil der Arbeit in der Kirche? Und welche nicht? Was ist zu tun? Denn, das wusste schon Erich Kästner, es gibt nichts Gutes, außer man tut es. Grundsatzentscheidungen über die Kultur der Organisation werden herunter gebrochen auf die Ebene der Leitung. Dorthin, wo die Entscheidungen getroffen werden, wie in der konkreten Organisation mit ihrer spezifischen Funktion und Leistung zu sichern ist, dass es hier immer auch und zuallererst um Liebe geht. Entscheidungen der Leitung für entsprechende Strategien und Strukturen, die das Verfahren stützen, müssen, wollen sie wirken, herunter gebrochen werden auf die Ebene des konkreten Verfahrens. Sie müssen zu Regeln werden, die in das Alltagsgeschehen der Organisation eingreifen und da Routine schaffen.

Normen brauchen Formen, Formen brauchen Regeln und Routinen. Was gilt, heißt das, entsprechend für die operative Ebene der Organisation? Was bedeutet die vorgegebene Orientierung an der Liebe für die Routinen im St.-Elisabeth-Krankenhaus? Wie verändert sie – von der Aufnahme und Diagnose über Mahlzeiten und OP-Plan bis zum ärztlichen Gespräch mit dem Patienten und den Angehörigen und der Entlassung die Routinen? Regeln werden festgelegt: „Dies ist besser als das.“ Oder: „Das geht und das geht nicht.“ Regeln müssen, wollen sie tatsächlich hilfreich sein, zweifelsfrei sein und nicht selber auch wieder interpretationsbedürftig. Im Generalvikariat, in der Caritas, in der Schule, in der Gemeinde erwartet man Regeln, Routinen, die es ermöglichen, mit Liebe bei der Arbeit zu sein. Das traut man den kirchlichen Organisationen zu. Einerseits. Denn die Kultur, von der sie geprägt sind, die Werte, für die sie stehen, die Strukturen, die sie zu entwickeln versuchen, die sprechen dafür. Andererseits sind die Erwartungen gebremst, denn man hat da seine Erfahrungen. Zum Beispiel, wenn es um die Frage geht, ob die Arbeitskultur und -struktur einer „Dienstgemeinschaft“ entspricht. Ob da zum Beispiel tatsächlich die erwartete, von der Liebe geprägte, gemeinschaftliche Kommunikation möglich ist. Der Verdacht ist nicht ganz aus dem Weg zu räumen, dass sich Organisationen eher schwer damit tun, da radikal aktiv zu werden, sich notfalls radikal zu verändern. Man kennt zum Beispiel das durchaus moderne Kommunikationsverständnis der Hausleitung – in den meisten neu formulierten Leitbildern steht sie schwarz auf weiß: „III. Wir – Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im St. Johannisstift ist uns das Miteinander wichtig. Nur so können wir unseren Auftrag erfüllen und allen, die sich uns anvertrauen, ein verlässlicher Partner sein. Wir bilden eine Dienstgemeinschaft aus haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Besonderen Wert legen wir darauf: uns gegenseitig als Person zu achten und wertzuschätzen, offen und vertrauensvoll miteinander umzugehen, weniger übereinander als miteinander zu reden, Konflikte anzusprechen und zu bearbeiten, Kritik konstruktiv anzubringen und anzunehmen, so daß sie förderlich für das Miteinander ist, mit gegenseitiger Anerkennung und Lob nicht zu sparen, zu eigenen Fehlern zu stehen [...]“<sup>39</sup>. Aber man traut deren Umsetzung (und damit auch der Relevanz der Leitbilder) wenig zu. Man weiß schließlich auch von den traditionellen Kommunikationswegen und -barrieren, und dass die sich tief in die Organisationsstrukturen eingeschrieben haben.

---

<sup>39</sup> Aus den Leitlinien des Johannisstifts Paderborn:  
[http://www.johannisstift.de/stj\\_410e510ae4eb.htm?johannisstift=92...e4b0b94967b68b27d00a6c052](http://www.johannisstift.de/stj_410e510ae4eb.htm?johannisstift=92...e4b0b94967b68b27d00a6c052).

Organisationen, besonders kirchliche Organisationen, sind geprägt von ihrer zum Teil langen Geschichte, von alten Regeln und Gewohnheiten. Die sind nicht ohne weiteres zu verändern, die haben ihre eigene Kraft.<sup>40</sup> Sie lassen die Versuche, das Ziel zum Beispiel eine bessere Kommunikationsstruktur in der Abteilung durch Auswechseln von Kollegen durchzusetzen, scheitern. Es liegt nicht immer und nicht nur an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wenn die Kommunikation nicht sofort reibungslos funktioniert. Die „zickige Kollegin“ und der „sture Leiter“ sind längst ausgewechselt und die Probleme geblieben. Eingefahrene Verhaltensmuster verschwinden nicht von selbst, die müssen gezielt verlernt werden. Soll sich in der Kultur oder der Atmosphäre der Einrichtung zum Beispiel im Blick auf ein der Liebe würdiges Kommunizieren wirklich etwas verändern, dann müssen zentrale Regeln tangiert werden, modifiziert werden, verändert werden. Organisationsentwicklung ist die eine Seite. Die andere ist die Personalentwicklung. Der Satz zum Beispiel, dass gute Arbeit nur möglich sei, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtung horizontal und vertikal so miteinander kommunizieren, dass dahinter die Kultur der Liebe sichtbar wird, der muss nicht nur strukturell durch entsprechende Kommunikationszeiten und -orte grundgelegt und ermöglicht werden, der muss auch zur Routine werden. Aus gut klingenden Grundsätzen müssen neue Routinen werden, ein verbesserter Arbeitsalltag. Erst dann zeigen sich auch die prophezeiten positiven Effekte, auf die jeder Träger spekuliert<sup>41</sup>: Die höhere Arbeitszufriedenheit – und in deren Konsequenz die bessere Arbeitsleistung. Normen brauchen Formen und Formen brauchen Routinen. Welche Konsequenzen hat das „spezifische Profil der kirchlichen Liebestätigkeit“ für die Einrichtung? Oder: *Was geht und was geht nicht?*

### 3.1 Liebe, die das Glück des ganzen Menschen will

---

<sup>40</sup> Vgl. dazu Heribert Gärtner, Die Verbindung von fachlichen, wirtschaftlichen und wertorientierten Zielen im katholischen Krankenhaus, in: Bruno Kresing (Hg.), Zum Verhältnis von Trägerintention und betrieblicher Praxis. Paderborn 2000, 13-24.

<sup>41</sup> Eine Konsequenz, die in der ethischen Diskussion nicht unumstritten ist und – und damit entweicht auch Dampf aus der Debatte, ob moralische Maßnahmen den Charakter rentabler Investition oder selbstloser Opfer haben (müssen) – nicht wirklich nachweisbar ist; man kann es nicht genau bestimmen. Vgl. dazu Karl Homann, Grundlagen einer Ethik für die Globalisierung, in: Heinrich von Pierer / Karl Homann u.a., Zwischen Profit und Moral. Für eine menschliche Wirtschaft, München/Wien 2003, 35 – 72, 58.

Was „geht“ dann in Organisationen? Welche Verfahren und Vollzüge entsprechen dem spezifischen Profil der Arbeit in der Kirche? Die, denen anzumerken ist, dass sie orientiert sind an der Liebe, die am Glück des ganzen Menschen interessiert ist. Körper, Geist und Seele. Die nicht nur einen Teil, eine Dimension des Menschen sieht.<sup>42</sup>

Schon in den allerersten Anfängen des Christentums ist die liebevolle Zuwendung zum Mit-Menschen immer auch sensible Reaktion auf das soziale Umfeld: Wo das Wohl des Menschen an Körper, Geist und Seele gefährdet ist durch Krankheit, Armut, Fremdheit z.B., da ist es christliche Aufgabe, einzugreifen, zu heilen und zu helfen. Von Anfang an wird die Liebe zum anderen verbunden mit der Sorge um sein körperliches Wohl. Von Anfang an fällt es im Umfeld des Christentums nicht leicht, diese christliche Praxis zusammenzubringen zum Beispiel und vor allem mit dem platonischen Dualismus, der den Körper als Gefängnis der Seele sieht, der sie am guten Leben hindert. Wie passt der platonische Dualismus, der die Welt als Durchgangstation kaum ernst nimmt, zur Botschaft Jesu von der „*basileia tou theou*“, dem „Reich Gottes“, das schon hier in der Welt begonnen hat? Die Reich-Gottes-Botschaft ist eine Botschaft des Trostes, nicht der Vertröstung. Eine Botschaft, die einklagt, dass das gute Leben, wie es vom Ursprung her sein kann und sein soll und wie es einmal sein wird, hier in der Welt erkennbar ist. Auch und gerade in Einrichtungen, in denen mit den Menschen und für die Menschen gearbeitet wird, die sich auf der Schattenseite des Lebens sehen. Eine Botschaft, die in einer Kirche weiter getragen wird, die es immer schon als ihren Auftrag angesehen hat, sich um geschundene Körper und beschädigte Psychen zu sorgen und die diese Sorge organisiert hat. Einer Botschaft, die Menschen in Verantwortung nimmt für unser Leben und für die Welt: Dass da der Schatten<sup>43</sup> des Gottesreiches schon zu erkennen sein muss. Was dann auch politisch in Verantwortung nimmt, was ja gerade im deutschen Begriff „Reich“, der immer auch an den sozialen und politischen Charakter der Gottesherrschaft erinnert, erkennbar ist. Wie passt der platonische Dualismus, der die Welt als Durchgangstation zum eigentlich Leben sieht, zur Botschaft der Liebe zum ganzen Menschen? Von Anfang fand man im Umfeld des Christentums das Engagement der Christen für das menschliche Leben in all' seinen Facetten, eben weil es sich so abhob von der eigenen Praxis, höchst erstaunlich –

---

<sup>42</sup> DCE 19ff.

<sup>43</sup> Vgl. GS 39 „*adumbratio*“ (= Schatten).

und sehr attraktiv. Diese Praxis war einer der Faktoren, die das Christentum für die Menschen der ausgehenden Antike anziehend machten.

Die Sorge um Kranke, das Waschen und Verbinden, das Sicherstellen von guter Verpflegung und angemessener Bekleidung, die Fürsorge für die Armen und Einsamen waren ursprünglich Sache der christlichen Religion und ihrer Moral.<sup>44</sup>

In neutestamentlicher Zeit gehörte diese Praxis (vgl. z.B. Mt 25,35-40<sup>45</sup>) zum christlichen Glaubensvollzug. Kein Christentum war und ist vorstellbar ohne diese Sorge um den ganzen Menschen. Und umgekehrt galt die Verpflichtung zur Betreuung Kranker und eine entsprechende Pflegepraxis als spezifische Angelegenheit der Christen. Keine Sorge um die Kranken und Armen war und ist vorstellbar ohne das Christentum.

Mit dem Mailänder Edikt wurde es 313 möglich, Hilfebedürftige öffentlich in für die Aufnahme von Kranken reservierten oder gebauten Häusern zu betreuen. Päpstliche und kaiserliche Erlasse bewirkten einerseits, dass nur Mönche und Nonnen die Hospitäler leiten durften; andererseits sorgten sie dafür – ein früher Anfang der Refinanzierungsgeschichte –, dass die Klöster auch über die materiellen Mittel verfügten.

Das entspricht dem spezifischen Profil der kirchlichen Liebestätigkeit: Gegen jeden Trend, sich mit Hinweis auf die ohnehin schon ramponierten Budgets zurückzuziehen auf das vermeintliche „Kerngeschäft“ der Kirche<sup>46</sup>, am Glück des ganzen Menschen zu arbeiten. Menschen zu heil(ig)en und zu helfen.

---

<sup>44</sup> Vgl. Konrad Hilpert, *Caritas und Sozialethik*. Paderborn 1997, 236-241. Norbert Brox, *Diakonie in der frühen Kirche: „Die Erde zum Himmel machen“*, in: *Concilium* 24 (1988) 227-281.

<sup>45</sup> Entscheidend für das Heil ist das Gewähren von Hilfe: „Ich war hungrig, und ihr habt mir zu essen gegeben; ich war durstig, und ihr habt mir zu trinken gegeben; ich war fremd und obdachlos, und ihr habt mich aufgenommen; ich war nackt, und ihr habt mir Kleidung gegeben; ich war krank, und ihr habt mich besucht; ich war im Gefängnis, und ihr seid zu mir gekommen. Dann werden ihm die Gerechten antworten: Herr, wann haben wir dich hungrig gesehen und dir zu essen gegeben, oder durstig und dir zu trinken gegeben? Und wann haben wir dich fremd und obdachlos gesehen und aufgenommen, oder nackt und dir Kleidung gegeben? Und wann haben wir dich krank oder im Gefängnis gesehen und sind zu dir gekommen? Darauf wird der König ihnen antworten: Amen, ich sage euch: Was ihr für einen meiner geringsten Brüder getan habt, das habt ihr mir getan. „Ich war krank und ihr habt mich besucht“: „*episképtesthai*“ = „besuchen“ oder „sich jemandes annehmen“ ist eines der Werke der Nächstenliebe, die im endzeitlichen Gericht entscheidend sind. Vgl. Rudolf Schnackenburg, *Matthäusevangelium*, Bd. 2, Würzburg 1987, 251.

<sup>46</sup> Der manchmal gar nicht so unverständliche resignierte Rückzug der Kirche aus einer Gesellschaft, in der der Gegenwind sogar aus den eigenen Reihen stärker wird, ist mit DCE 13ff. nicht kompatibel. Und der theologisch begründete Versuch, sich auf den vermeintlichen eigentlichen Kern des kirchlichen Lebens zurückzuziehen – hie und da, mal leiser, mal lauter, auch in Kirchenleitungen (vor allem bankrottbedrohter Bistümer) zu beobachten – genauso wenig.

### 3.2 Liebe, die das Glück aller Menschen will

Was „geht“ dann in Organisationen? Welche Verfahren und Vollzüge entsprechen dem spezifischen Profil der Arbeit in der Kirche? Die, denen anzumerken ist, dass sie orientiert sind an der Liebe, die sich auflehnt gegen jedes Unglück, jede Ungerechtigkeit. Die nicht nur gegenseitige Sorge der „Hausgenossen des Glaubens“ (Gal 6,10) füreinander ist.<sup>47</sup>

Es gehört von Anfang an zum Besonderen des Christentums, das es die Menschen nicht unterschied in „Fremde“ und „Glaubensgenossen“. Die Hilfe kommt als Werk der Nächstenliebe jedermann und jeder Frau zu – den biblischen Beleg dafür findet man in Lk 10,25-37, der bekannten Geschichte vom barmherzigen Samariter. „Handle so, dann wirst Du leben“. Die richtige Lehre findet in der Praxis ihre Wahrheit und bringt Leben. So sollen Menschen handeln: Dem Nächsten helfen. „Wer ist mein Nächster?“ Jeder und jede, die Hilfe brauchen – ohne Ausnahme.

Kirchliche Gemeinschaften und später kirchliche Organisationen wurden in der Folge und über viele Jahrhunderte genau da tätig, wo Menschen aus selbstverständlich fürsorgender Gemeinschaft heraus fielen bzw. ausgeschlossen waren<sup>48</sup>. Orte dieser Fürsorge, dieser Sozialen Arbeit waren vor allem Klöster, und zwar in erstaunlichem Ausmaß. Allein im Kloster Cluny sollen während des Hochmittelalters im Jahr ca. 10.000 Menschen – ein Vorläufer der „Suppenküchen“<sup>49</sup> – bewirtet worden sein. Die wichtigsten sozialen Ausgrenzungen, die in der damaligen hellenistischen Gesellschaft üblich waren, sind im Christentum und seiner Liebestätigkeit aufgehoben. „Wo das geschieht, da gibt es nicht mehr Griechen oder Juden, Beschnittene, Fremde, Skythen, Sklaven oder Freie, sondern alles und in allen ist Christus.“ (Kol 3,11) Auch denen, für die es keine Hoffnung auf Genesung gab, kam wegen ihres Krankseins ein besonderes Maß an Nächstenliebe zu. Wo der

---

<sup>47</sup> DCE 25ff.

<sup>48</sup> Fielen Familie und Verwandtschaft als nächste Instanz der Fürsorge aus, waren für die Unterstützung der Armen auf dem Land der Grundherr, in den Städten die Zünfte und Bruderschaften zuständig. Aber die sorgten nur für ihre eigenen Schutzbefohlenen und Mitglieder, und selbst dann reichten die Maßnahmen nur selten für das Allernötigste. In der jüdisch-christlichen Tradition galt schon seit alttestamentlichen Zeiten, per Bundesgesetz festgelegt, die Pflicht der besonderen Fürsorge gegenüber Witwen und Waisen, also denen, die aus der familialen Fürsorge heraus gefallen waren zur einzigen Chance, Naturalien, ein Bett für die Nacht, Pflege, Kleidung und nur in seltenen Fällen Geld zu bekommen. Vgl. Paul Nordhues (Hg.), Handbuch der Caritasarbeit. Beiträge zur Theologie, Pastoral und Geschichte der Caritas mit Überblick über die Dienste in Gemeinde und Verband, Paderborn 1986, 142-158; Erwin Gatz (Hg.), Geschichte des kirchlichen Lebens in den deutschsprachigen Ländern seit dem Ende des 18. Jahrhunderts, Bd. V: Caritas und soziale Dienste, Freiburg 1997.

<sup>49</sup> Vgl. B. Germek, Geschichte der Armut. Elend und Barmherzigkeit in Europa, München 1988, 51f.

griechische oder römische Arzt die Behandlung unheilbar Kranker ablehnte<sup>50</sup>, sahen Christen damals wie heute Hilfe und Trost als besonders sinnvoll an. Eine Sicht, die auch da durchgehalten wurde, wo Hilfe durch die Besonderheit einer Krankheit (damals vorwiegend „Aussatz“, heute könnte man an Aids denken) lebensbedrohlich werden konnte. Während der griechisch-römische Arzt von seinem Berufsethos her seine Fähigkeiten und Dienste niemandem zukommen lassen sollte, der es nicht bezahlen konnte, bezog die Krankenpflegepraxis der Christen gerade diesen Personenkreis der Armen ein. Nicht, dass damit alle Standes- und Klassenunterschiede bei der Behandlung der Kranken einfach hinfällig gewesen wären, aber das, was an Krankenfürsorge-Kultur auf christlichen Ideen basierte, kam gerade den schlecht versorgten Schichten der Bevölkerung zugute, also den Sklaven, dem städtischen Proletariat, später den Leibeigenen und Verarmten. Eine im damaligen Umfeld unbekannt und unverständliche Praxis der Christen – aber anziehend. Die Praxis der Krankenpflege war einer der Faktoren, die das Christentum für die Menschen der ausgehenden Antike anziehend machten. Das entspricht von Anfang an dem spezifischen Profil der kirchlichen Liebestätigkeit: Gegen jeden Trend, sich zurückzuziehen auf die eigene Sippe oder Glaubensgemeinschaft, am Glück aller Menschen zu arbeiten. Menschen zu heil(ig)en und zu helfen – ohne Ausnahme.

Neben die Frage, wem die Liebestätigkeit zukommt, hat sich mit der Zeit die Frage gesellt nach denen, die sie ausüben. Seit die Liebestätigkeit professionell zum Beispiel als Pflege und als Soziale Arbeit oder als Erziehung und Bildung praktiziert wird, stellt sich die Frage, welche Personen die Kompetenz zur „Zweisprachigkeit“ im Dienst der Kirche besitzen? Wer spricht neben der Sprache der Sozialen Arbeit oder der Pflege auch die der Liebe? Wer steht nicht nur für die Funktion der Systeme Erziehung und Bildung sondern auch für die der Religion? Welche Personen verstehen es, in christlicher Gemeinschaft mit Liebe bei der Arbeit zu sein. Und welche nicht? Welche Personen werden in die Dienst-Gemeinschaft aufgenommen? Welche nicht?

---

<sup>50</sup> Von Hippokrates wird ein Diktum überliefert: „Zuerst werde ich abgrenzen, wofür ich die ärztliche Kunst halte, nämlich (für die Kunst), die Kranken von ihren Leiden gänzlich zu heilen, die Heftigkeit der Krankheit zu mildern und sich von der Behandlung derjenigen (Kranken) fernzuhalten, die schon von den Krankheiten überwältigt sind, in der Erkenntnis, dass die ärztliche Kunst nicht dieses alles (zu heilen) vermag. Zitiert nach Herbert Wendt / Norbert Loacker (Hg.), Kindlers Enzyklopädie: Der Mensch. Bd. III, Zürich 1983, 691-716, 706.

Regelungen, wie sie die Ordnung für Dienstverhältnisse der Kirchen<sup>51</sup>, das theologische und kirchliche Grundsätze beachtet, vorschreibt, können hilfreich sein, zum Beispiel da, wo ein Dienstverhältnis in Gefahr ist, an einem Konflikt zu zerbrechen. Nach dem Lösungsmodell des Dritten Weges werden Konflikte zwischen den Kirchen und ihren Mitarbeitern unter Beachtung des kirchlichen Auftrags, der Parität, der Partnerschaft, der fairen Konfliktlösung, der einseitigen Unaufhebbarkeit sowie der Allgemeingeltung für alle Mitarbeiter gelöst<sup>52</sup> – möglichst, ohne die Liebe aufzukündigen. Gleichzeitig wirft die Grundordnung Probleme für die Praxis auf, wenn sie eine Beeinträchtigung der kirchlichen Glaubwürdigkeit als kündigungsrelevant ansieht, bei der Bestimmung dieser kirchlichen Glaubwürdigkeit aber zu für alle Seiten unbefriedigenden oder wenigstens entwicklungsbedürftigen Klärungen kommt.<sup>53</sup>

Mit Liebe bei der Arbeit zu sein, das ist nicht leicht. Das spezifische Profil christlicher Liebestätigkeit in alltägliche Routinen zu übersetzen, das muss die Personen in den Organisationen interessieren. Deshalb sind Personalfragen nicht zweitrangig.<sup>54</sup> Vor allem, wenn es sich um Leitungsfunktionen handelt.<sup>55</sup> Es wird in kirchlichen Organisationen darum gehen, Personen zu finden, die in der Lage sind, die notwendige Doppelstruktur des Dienstes zu beherrschen: Gemeinschaft zu sein und Dienst am Nächsten zu leisten. Die doppelte Kultur kirchlicher Organisationen zu verstehen: Die der Gemeinschaft („*communio*“) und die des Dienstes („*ministratio*“) und die dazu gehörige doppelte Personal- und Organisationsstruktur: als Glaubensgemeinschaft und als Dienstleistungsunternehmen. Personen, die die doppelte Kommunikationsstruktur beherrschen: die einer Überzeugungsgemeinschaft und die einer Interessengemeinschaft. Personen, die in doppelter Logik zu arbeiten

---

<sup>51</sup> Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse. Erklärung der deutschen Bischöfe zum kirchlichen Dienst Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse, Bonn, 22. September 1993.

<sup>52</sup> Vgl. Reinhard Richardi, Arbeitsrecht in der Kirche, München <sup>3</sup>2000.

<sup>53</sup> Vgl. z.B. die Grundordnung des kirchlichen Dienstes, Artikel 5, Absatz 4: Wo es, wie hier nicht um ein „kirchenfeindliches Verhalten“ geht, sondern um menschlich und religiös tragische Fälle zum Beispiel (und vor allem in der Öffentlichkeit diskutiert) im Fall des Abschlusses einer nach dem Glaubensverständnis und der Rechtsordnung der Kirche ungültigen Ehe, von der sogar das Kirchenrecht annimmt, dass unter Umständen moralische Bindungen entstehen können, die eine Fortführung der häuslichen Gemeinschaft vor allem aus Sorge für Kinder fordern, da besteht Klärungsbedarf. Nach dem Apostolischen Schreiben „*Familiaris consortio*“ vom 22.11.1981 sollen geschiedene Wiederverheiratete weiter ehrenamtlich im sozialen und caritativen Bereich tätig sein (Nr. 84): Ihre Situation soll differenziert bewertet werden.

<sup>54</sup> Vgl. Niklas Luhmann, Organisation und Entscheidung, Opladen 2000.

<sup>55</sup> Vgl. dazu Norbert Schuster, Theologie der Leitung, Mainz 2001.

verstehen: In Gemeinsamkeit und Liebe hier, in Arbeitsteilung und Funktionalität da. Gleichzeitig zweckrational und familial. Spannend, aber auch spannungsvoll. Das entspricht dem spezifischen Profil der kirchlichen Liebestätigkeit: Mit all' den Menschen mit Liebe bei der Arbeit zu sein, gemeinschaftlich Dienst zu tun, die das wollen und die das (lernen) können.

Die notwendige Konkretisierung des Grundsatzes: „Es geht um die Liebe“, braucht also zweierlei: Sie braucht die konsequente strukturelle Sicherung einer Liebe, die Eros ist und Agape, die endgültig ist und nicht zu verwirren. Und sie braucht die konsequente Umsetzung in das Alltagsgeschäft, in klare Regeln, die nur die Liebe zulassen, die das Glück des ganzen Menschen und das Glück aller Menschen will. Das gibt der kirchlichen Organisation zu denken und zu tun.

Den Willen zur Veränderung in Richtung einer Organisation, in der man gemäß dem spezifischen Profil der kirchlichen Liebestätigkeit (DCE 31) mit Liebe bei der Arbeit ist, vorausgesetzt. Der Erfolg fällt nicht vom Himmel. Der Veränderungsprozess kann nicht nach dem Motto: „Der eine kann es, der andere nicht“, der natürlichen Begabung der Personen überlassen werden. Kompetenz ist nötig, und muss vermittelt werden. In der betreffenden Organisation, bei allen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, vor allem bei der Leitung. Bildung ist nötig, die das Personal für das Thema Liebe sensibilisiert und für die ganz spezielle Umsetzung in der ganz konkreten Situation der Organisation qualifiziert. Training ist nötig, in dem Personen lernen, die Kultur der Organisation mit der konkreten Wirklichkeit der Organisation und ihren Strukturen in Verbindung zu bringen.