

REVISION AM ARBEITSPLATZ IM INTERESSE DER KATHOLISCHEN SOZIALLEHRE

Elisabeth Jünemann

Es geht um eine **Revision**

Also um etwas eher Unangenehmes. Jedenfalls auf den ersten Blick.

"Re-vision!" Wörtlich: Rück-Blick. Kritischer Rück-Blick. Oder: Nachprüfung. Auch: Änderung. Zum Beispiel einer Ansicht.

„Re-vision!“ Enthält: Vision. Eine Vorstellung. Es gibt eine Vorstellung, wie es sein könnte. Sein sollte. Wie es gut wäre. Und gerecht. Eine Vorstellung, die als Orientierung dient. Oder als Messlatte. Ein Volk ohne Visionen, sagt das Buch der Sprüche, verwildere. (29,18).

„Re-vision!“ Betriebswirtschaftlich: Kontrolle. Qualitätskontrolle. Kontrolle von Wirtschaftlichkeit. Von Rentabilität. Und Effektivität. Vielfach bei der Aufnahme von Beteiligungen oder großen Krediten. Als „Innenrevision“: Die Kriterien stellen wir selber. Als „Außenrevision“. Die Kriterien stellen andere.

Es geht um eine Revision **am Arbeitsplatz**

Um einen kritischen Blick auf den Arbeitsplatz. Auf unseren Arbeitsplatz. Um Überprüfung dessen, was da geschieht.

Es geht um die Qualität. Das ist nichts neues. Wen beschäftigt sie nicht, die Qualität am Arbeitsplatz? Welche Qualität?

Die Qualität, die sich an einer Vision misst. An einer Vorstellung vom guten Leben. Einer Vorstellung vom gerechten Zusammenleben. Eine Qualitätskontrolle, die sich orientiert am Ziel, an jedem Arbeitsplatz ein Mehr an gutem Leben unter gerechten Bedingungen für einen jeden und eine jede zu erwirken.

Die Qualität, die aus wirtschaftlicher Perspektive gemessen wird. Ja, das auch. Ein ökonomischer Begriff von Qualität hat sich an jedem Arbeitsplatz längst etabliert. Und entsprechende Qualitätskontrollen.¹ Allüberall. Gerade auch am Arbeitsplatz Kirche²: Im Krankenhaus, im katholischen Kindergarten der Gemeinde und in der Tagesstätte, im Zentrum für psychisch Kranke, im Bildungshaus, im kirchlichen Gymnasium und in der Katholischen Fachhochschule.

Es geht um Qualitätskontrollen:

Im Interesse derer, die hinter den Leistungen stehen, die sie tragen: Der Kirche und der Organisationen, die von ihr getragen werden. Ihrer Vision wegen.

Und: Im Interesse derer, die der Leistungen bedürfen; der „Kunden“³ oder der „Konsumenten“, wie man sie nennt, die Klienten und Patienten, Schüler und Studenten zum Beispiel. Im Interesse ihrer Zufriedenheit. Notwendig, wenn es stimmt, was über den Multiplikatoreffekt unzufriedener Kunden erforscht wurde: Neun bis fünfzehn weitere Personen erfahren von seiner Unzufriedenheit.⁴ Und früher oder später auch die Leistungsfinanzierer. Deshalb auch Qualitätskontrollen: Im Interesse derer, die die Leistungen finanzieren. Des Bundes und der Länder, der Spender und der Mitglieder zum Beispiel – der externen und der internen Leistungsfinanzierer.

Was wird kontrolliert?

Kontrolliert wird die Qualität der Arbeit, der Profession und: Kontrolliert wird der Träger der Profession, die Organisation: „Profession und Organisation – was leisten sie?“

¹ Vgl. R. Schildknecht, Total Quality Management: Konzeption und state of the art. Frankfurt(M)/New York 1992, 173.

² Vgl. z.B. K. Bopp/ P. Neuhauser (Hgg.), Theologie der Qualität – Qualität der Theologie. Theorie-Praxis-Dialog über die christliche Qualität moderner Diakonie, Freiburg 2001.

³ Vgl. F. Biehal, Dienstleistungsmanagement und die schlanke Organisation, in: ders. (Hg.): Lean Service. Wien-Bern 1993, 9-67. M. Bruhn/ B. Stauss, Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden 1991, 199-223.

⁴ Vgl. Maul halten, zahlen, in: „Der Spiegel“ 1994, H. 26, 68-77.

Debattiert wird über den Leistungserstellungsprozess. Und über das Leistungsprodukt. Werden hier gute Dienste geleistet? Fachlich kompetent und marktfähig? (Wirtschaftlich) Effektiv und (christlich) human? Zukunftsfähig?

Also:

Revision der Profession und: Revision der Organisation.

Das ist eine Bringschuld. Ohne Zweifel. Gegenüber den Trägern. Gegenüber den Adressaten.

Eine Szene aus einem Seminar im Wintersemester: Es geht um Leitbilder kirchlicher Einrichtungen. Woran sie sich halten. Zwei Studentinnen haben eine katholische Kindertagesstätte besucht. Deren K-spezifisches Arbeiten untersucht. Sie beginnen mit der Präsentation der Ergebnisse, indem sie die Ausschreibung dieser Organisation für eine Leiterinnenstelle vorstellen. Daneben die für eine vergleichbare Stelle bei einer vom westfälischen Landschaftsverband getragenen Tagesstätte. Ihre Eingangsfrage: 1. Wem würdet Ihr Eure Kinder anvertrauen? 2. Frage: Welche Stelle würdet Ihr gerne annehmen? 28 von 30 Teilnehmerinnen wollten ihre Kinder in die kirchliche Organisation schicken. 21 von 30 würden auch da arbeiten wollen. Es folgte eine gut recherchierte Beschreibung der professionellen Arbeit beider Tagesstätten. Danach erneut die Frage: Wo würdet Ihr Eure Kinder hinschicken? Wo wollt Ihr arbeiten? Die Beschreibung zeigte Folgen. Ein anderes Ergebnis: Immer noch würde 28 von 30 ihre Kinder zur kirchlichen Organisation schicken. Aber nur noch 9 (statt 21) von 30 wollen da arbeiten. Grund und Anlass zur Diskussion: Was heißt es denn, dass es bei der Arbeit im Sinne des „K“ immer um den Menschen geht? Um den Menschen, der Geschöpf Gottes ist, von Gott kommt und einst wieder bei Gott sein wird? Und der sein Lebtage - geistig und leiblich, psychisch und sozial bedürftig - auf dem Weg zu dieser Vollendung bei Gott ist? Was bedeutet es denn, eine „im Bund Gottes mit den Menschen gründende helfende und heilende Beziehung“ herzustellen? Für den Klienten? Wie wird auf den Menschen, auf seine Bedürfnisse und Bedürftigkeiten, eingegangen? Das vor allem. Aber auch: Welche Auswirkungen hat das „K“ auf die, die dort arbeiten? „Wir sind ja auch Geschöpfe Gottes, mit seelischen und leiblichen Bedürfnissen...“, kommentierte eine Studentin.

Revision der Profession und: Revision der Organisation.

Aber, wenn es nach denen geht, die in Zukunft ihrer Profession in Organisationen der Kirche nachgehen wollen (oder eben nicht), auch: Im Interesse derer, die die Leistungen erbringen und zur Verfügung stellen; der professionellen Mitarbeiter. „Wird hier gut gearbeitet?“ Und: „Lässt es sich hier gut arbeiten?“

Also:

Revision der Organisation. In einer Organisation, in der die Religion/oder: Konfession eine Rolle spielt. Eine wesentliche. *Im Sinne der Religion.*

Und:

Revision der Profession Einer Profession, die von Personen ausgeübt wird. Wesentlich. *Im Sinne der Person.*

Und damit ist die Frage danach, wer denn die Vision für die Re-Vision am Arbeitsplatz Kirche liefere, wer denn die Kriterien stelle, nach denen zu überprüfen wäre, leicht beantwortet: Die Katholische Soziallehre.

Es geht um eine Revision am Arbeitsplatz Kirche **im Interesse der Katholischen Soziallehre**

Das Interesse der Katholischen Soziallehre lässt sich, so hat es ihr Nestor, der Jesuitenpater Oswald von Nell-Breuning behauptet, „auf einen Fingernagel schreiben“: Die Person.

Oder: Die Behauptung, dass jedem Menschen eine unhintergehbare Würde zukomme.

Was zu dieser Würde gehört, das wird - bestätigt hat das die evangelische Theologin Dorothee Sölle in ihrem Buch „Lieben und Arbeiten“⁵ - nirgendwo so deutlich gesagt wie in der Enzyklika Papst Johannes Paul II über das Arbeiten, in „Laborem Exercens“: Zum Menschsein gehört die Arbeit! Wesentlich!

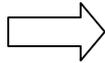
⁵ D. Sölle, Lieben und Arbeiten. Eine Theologie der Schöpfung, Stuttgart 2001, Kapitel 5. Ähnlich auch der evangelische Sozialethiker Hartmut Kreß: H. Kreß, Der Begriff der Person, in: M. Heimbach-Steins u.a. Brennpunkt Sozialethik. Theorien, Aufgaben, Methoden. Festschrift für Franz, Freiburg 1995, 87-101.

Denn in der Arbeit kommt der Mensch zu sich selbst. Arbeit ist Selbstaussdruck. Oder: Selbstverwirklichung. Wenn wir arbeiten, entdecken wir, wer wir sind. Wir übernehmen Verantwortung für uns und für andere. Legen die Grundlagen für unsere eigene Zukunft und die der Gesellschaft. (Vgl. LE 4 ff)

Zum gelingenden Leben gehört die Arbeit. Und Sinn der Arbeit ist ein gelingendes Leben.

Was den Sinn aller Arbeit angeht, so trifft die Enzyklika eine hilfreiche Unterscheidung. Sie unterscheidet zwischen dem subjektiven Sinn der Arbeit - d.h. dem, was die Arbeit dem arbeitenden Menschen macht - und dem objektiven Sinn der Arbeit - d.h. dem, was bei seiner Arbeit herauskommt. Diese Unterscheidung ist nicht wertfrei. Sie legt die Priorität auf das, was die Arbeit dem Menschen (an)tut. Was die Arbeit dem Menschen bringt, an Verantwortung und Selbstaussdruck bringt, das bestimmt, was sie ist. Ihre Qualität. Ihre Kernqualität. Dann erst geht es um die Ware, die sie produziert. Die Qualität der Dienstleistung.

Zum gelingenden Leben gehört die Arbeit. Und: Sinn der Arbeit ist ein gelingendes Leben. Das ist das Entscheidende.



Wen und was hat also eine „Revision am Arbeitsplatz im Interesse der Katholischen Soziallehre“ im Visier?

- Erstens die Profession.
- Und zweitens eben selbstverständlich und vor allem auch die Person, die sie ausübt.
- Drittens die Organisation, in der die Person ihre Profession ausübt
- Und viertens eben selbstverständlich auch die Religion (oder die Konfession), die hinter der Organisation steht. Als eine Art „Franchisegeber“. (So würde man es bei McDonald nennen) Sie stellt nicht nur die Marke. Sie liefert auch Ideen und Inhalte zur ständigen Aktualisierung.

Profession Person Organisation Religion – das werden unsere Stichwörter sein. Und nicht jedes einzeln für sich. Irgendwie müssen sie zusammen kommen.

Erstes Stichwort: Die Profession

Unsere Arbeit. Im Raum der Kirche. In den Gemeinden und Generalvikariaten, den Kindergärten und Tagesstätten, Krankenhäusern und Seniorenheimen, Schulen und Hochschulen etc.. Die Arbeit, die uns ein eigener Mensch sein lässt. Die uns soziale Integration ermöglichen soll. Achtung, Anerkennung und Wertschätzung bringen soll. Und – das auch - materielle Sicherheit. Die Arbeit, von der wir sagen: „Unser Beruf.“ Oder: Unsere Profession.

Was macht in unseren Breitengraden eine Arbeit zur Profession? Nach gängigem Professionalisierungsverständnis⁶ ist eine Arbeit professionell, wenn sie

- ° hauptberuflich getan wird
- ° in einem exklusiven, abgegrenzten Zuständigkeitsbereich ausgeübt wird.
- ° selbständige Kontrolle und Anwendung berufsspezifischer Standards ermöglicht.
- ° entsprechende Kompetenzen in einer fundierten Ausbildung erworben wurden.
- ° ein spezielles Berufsethos die Qualität der Arbeit sichert.

Eine Folie, auf der die Arbeit, die in der Kirche geleistet wird, unterschiedlich eingeschätzt wird:

Ein Teil dessen, was da getan wird, gilt als professionelles Tun, ohne wenn und aber, voll und ganz. Ein anderer Teil der Arbeit bleibt immer wieder am Professionalisierungsraster hängen. Gilt als unvollständig professionell, als „semi-professionell“. Die Arbeit des Pfarrers in St. Severin, des Juristen am Generalvikariat, des Chirurgen im Brüderkrankenhaus, des Lehrers am bischöflichen Gymnasium, wird als eindeutig professionell gewertet.

⁶ Vgl. an H.L. Wilensky, Jeder Beruf eine Profession, in: Th. Luckmann/ W.M. Sprondel (Hgg.), Berufssoziologie, Gütersloh 1972, 202-205. M. Höffer-Mehlmer, Die Professionalisierung sozialer Arbeit in Deutschland, in: F. Hamburger (Hg.), Sozialarbeit in Deutschland und Spanien, Berlin 1991, 73-91.

Geschätzt. Dass z.B. die Erzieherin, die Gemeindefereferentin, die Sozialarbeiterin⁷ nicht nur ihrer Passion nachgehen sondern auch einer Profession, ist immer noch Thema einer „Professionalisierungsdebatte, muss immer wieder verteidigt werden. Und wird verteidigt:

Das systematisierte und spezialisierte Wissen, studiert und erlernt in fundierter Aus- und berufslebenslangen Weiterbildung kann keine Hürde darstellen. In vielen Bereichen sorgt die Kirche selber für Ausbildung- zum Segen für die Profession, wie die Ranking-Listen zeigen. Und: Wo, wenn nicht hier, wird auch auf ein berufsspezifisches Ethos verwiesen? Und auf die Kenntnis entsprechender ethischer Prinzipien geachtet? Also kein Problem. Auch das Kriterium der Hauptberuflichkeit wird erfüllt. Jedenfalls solange die Mittel da sind. Solange Mittelstreichungen nicht dazu verführen, einen Teil der allesamt jungen Berufe wieder zurückführen in ehrenamtliche Arbeit, oder in das private Umfeld, aus der sie kommen, für „Gotteslohn“ von Frauen geleistet.

Der Kern des Problems der Professionalisierungskriterien liegt in der Beschreibung der Ausübung der Arbeit: Im exklusiven Zuständigkeitsbereich. Und in seiner autonomen Bearbeitung: Wie viele Mitarbeiterinnen in den „helfenden Berufen“, können für sich behaupten, einen eindeutig umschriebenen Zuständigkeitsbereich behaupten? Und wie viele können behaupten, sie arbeiteten in ihrem Bereich tatsächlich ohne professionsfremde Kontrolle? Das kann vermutlich nicht einmal der Chirurg am katholischen Krankenhaus.

Hier die Professionalisierungskriterien – da die Realität am Arbeitsplatz, Arbeitswirklichkeit. Hier gesellschaftlich vorgegebene Standards, die sich nicht ohne weiteres verändern lassen – da Mitarbeiterinnen, die sich nicht entsprechend verändern wollen; nicht in ihrer Arbeitsauffassung und nicht in ihrer Praxis. Mit gutem Grund.

„Wo die Aufgaben immer komplexer werden, da würde sich“, sagt die Gemeindefereferentin (umschriebener Arbeitsbereich: Grunddienste in drei Gemeinden und Unfallseelsorge) genauso wie die Caritas - Mitarbeiterin in der Familienkrisenintervention, „die Reduktion auf einen exklusiven Bereich als kontraproduktiv erweisen“. Für das Bestehen auf exklusive Fachaufsicht ohne Dienstaufsicht gelte dasselbe. „Dann lieber professionell handeln und als „semi-professionell“ gelten.

Obwohl: Unter gesellschaftlichen Bedingungen, die das Ansehen der Person festmachen an ihrer Möglichkeit zur Teilnahme am gesellschaftlichen Leben, die wiederum abhängig machen von der Erwerbsarbeit, und auch dem Lohn, den sie einbringt, was wiederum (mit wenigen Ausnahmen) nicht unabhängig ist vom Ansehen des Berufes und vom Grad der Professionalisierung.

Zweites Stichwort: Die Person

Ausführlicher. Schließlich steht sie im Mittelpunkt der Soziallehre. Die Person, zu der das Arbeiten gehört. Wie zum Vogel das Fliegen, sagt die Enzyklika Quadragesimo anno.

Man könnte jetzt fragen: Was ist eine Person? Eine Frage, deren Antwort uns den Tag über beschäftigen würde. Ohne dass es dahin kommen würde, sie mit der Profession in Verbindung zu bringen. Also statt dessen die Frage: Was braucht denn die Person, damit das Arbeiten dem Personsein nicht nur schadet, sondern es verwirklicht? Was tut ihr gut? Am Arbeitsplatz. Was kommt ihr zu? Gerechterweise.

Jede Person braucht Arbeit, die ihr zurecht das Bewusstsein gibt, „im eigenen Bereich“ zu arbeiten („in propria laborare“), sagt die Enzyklika Laborem Exercens (LE 15) Fasst man „Katholische Soziallehre“ ganz weit und nimmt man - in der Soziallehre ist Ökumene kein Problem - das Gemeinsame Wort der Kirchen „Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit“ dazu, als das Kirchenwort, das die ethischen Kriterien und Prinzipien durchaus im Sinne der Katholischen Soziallehre auf die konkrete Situation hier und (fast, 1994) heute anwendet, bekommt der Satz stärkere Kontur:

Was kommt ihr zu, der Person, die die Profession ausübt? Gerechterweise?

⁷ A. Wetterer (Hg.), Profession und Geschlecht. Über die Marginalisierung von Frauen in hochqualifizierten Berufen, Frankfurt a.M. 1992; U. Rabe - Kleberg, (Hg.), Pro Person. Dienstleistungsberufe in Krankenpflege, Altenpflege und Kindererziehung, Bielefeld 1991

„Mitbestimmungsregelungen und humane Arbeitsbedingungen (müssen) den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern persönliche Entfaltungs- und Beteiligungschancen einräumen.“ (GW 151)

Also: Beteiligungsgerechtigkeit. („participatio“, LG 2)

Das gilt – noch einmal das Sozialwort - für Männer und für Frauen. Gleichermaßen. (GW 200)

Also: Chancengerechtigkeit für Männer und Frauen. („instauratio“ LG 3)

Weil sich nun aber deren Menschsein nicht nur im Arbeiten sondern auch im Lieben äußert, nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch in freundschaftlichen, partnerschaftlichen und vor allem in familialen Beziehungen verwirklicht, bedeutet „humane Arbeitsbedingungen“ – wieder das Sozialwort – auch „Zeitsouveränität“ und „Flexibilisierung von der Arbeitszeit“. (GW 154/193 u.a.)

Also: (Familien-)Gerechte Arbeitszeitbedingungen („unio“ LG 4)

Zuerst die **Beteiligungsgerechtigkeit**

Arbeit, die der persönlichen Entfaltung dient, braucht Beteiligungschancen. Es geht um Partizipation.

Beteiligung, Partizipation, Teilnahme und Teilhabe am Geschehen, verantwortliches Handeln, das sein Schicksal nicht der Entscheidung eines wohlmeinenden Diktators, in welcher konkreten Gestalt auch immer, überlässt, ist in einer christlich geprägten demokratischen Gesellschaft eigentlich eine Selbstverständlichkeit

Es entspricht der Freiheit des Menschen, das Geschehen am Arbeitsplatz eigenverantwortlich zu gestalten. In bedrohlichen Situationen an der Entscheidung, was die richtige, die gerechte Lösung des Problems sei, beteiligt zu sein. Und zur Entscheidung befähigt zu werden: Durch die Übermittlung entsprechender Informationen und die Vermittlung entsprechender Kompetenzen. Die Konsequenzen seines Handelns mittragen zu können: Den wirtschaftlichen Misserfolg, den auch. Aber auch den wirtschaftlichen Erfolg. Was dann Gewinnbeteiligung genannt wird.

Es entspricht der Einbindung des Menschen in ein soziales Umfeld, dass der Erfolg oder Misserfolg seines Handelns jeweils vom Handeln auch des anderen abhängig ist. Dass der Erfolg des Ganzen von der Kooperation aller, von der Beteiligung aller abhängt. Beteiligung ist ein Akt der Solidarität (im Wortsinn: Haftung für das Ganze) Sie bedingen einander. Nur mit Beteiligung der Mitarbeiterschaft, eigenverantwortlich und solidarisch, sind Lösungen zu finden, die für alle tragbar sind. Auch die nicht idealen Lösungen, die schmerzhaften Kompromisse. Die erst recht. So, wie sie vor Jahren in der Metallindustrie bei VW gefunden wurde: Ergebnis eines gemeinsamen Entscheidungsprozesses dort war es, die drohende Massenentlassung zu verhindern durch eine Arbeitszeitkürzung ohne Lohnausgleich – aber gegen eine Beschäftigungsgarantie für die nächsten 6 Jahre.

Die gerechte partnerschaftliche Beteiligung ist die Basis. Auf der sind gerechte Arbeitsbedingungen leichter zu finden. Zum Beispiel:

Zweitens: **Chancengerechtigkeit für Männer und Frauen**

Die Arbeit aus der Geschlechterperspektive.

Die Geschlechterperspektive ist kein überflüssiger Luxus. Sie ist ein wesentliches Moment des Glaubens und der theologischen Rede. Es muss reflektiert werden, was es bedeutet, wenn wir die Schöpfungsgeschichte übersetzen: „Gott schuf also den Menschen als sein Abbild; als Mann und Frau schuf er sie.“ (Gen 1,27) Einer der wichtigsten Diskussionen, die an dieser Stelle weiterführt, ist der um Gleichheit und Ungleichheit (Differenz) im Geschlechterverhältnis.⁸

Gleichheit und Ungleichheit: Das heißt erstens: „Mann und Frau – zusammen sind sie Mensch.“⁹ Gleichermaßen. Gleichwertig. Und das heißt zweitens: „Der Mensch ist zwei“¹⁰. Zwei Geschlechter. Ungleich.

⁸ Vgl. dazu U. Gerhard/ M. Jansen / A. Maihofer,/ P. Schmid/ I. Schultz (Hg.): Differenz und Gleichheit. Menschenrechte haben (k)ein Geschlecht, Frankfurt a.M. 1990. H. Kuhlmann, Und drinnen waltet die züchtige Hausfrau. Zur Ethik der Geschlechterdifferenz, Gütersloh 1995.

⁹ Vgl. M. Heimbach-Steins, „Als Mann und Frau ...“ Grunddatum theologischer Anthropologie – Herausforderung christlicher Sozialethik, in: Jahrbuch für Christliche Sozialwissenschaften, Bd. 34, Münster 1993, 165-189.

Keines von beiden repräsentiert das ganze Geschlecht.¹¹ Also beides: Ungleichheit und Gleichheit: Die Frage ist, was wie zu wichten ist. Die Antwort hat Folgen für den Bereich der Arbeit.

Das heißt: Es geht erstens um die (anthropologisch-ethische) Frage: Wovon gehen wir aus? Sind die biologisch-geschlechtstypischen Merkmale noch mit anderen unterschiedlichen Merkmalen zu konnotieren? Gibt es so etwas wie eine typisch weibliche oder männliche Sicht der Dinge? Eine geschlechtstypische Wahrnehmung und Begabung? Und: Von welchen Konnotationen gehen wir aus? Gibt es ein eher männliches Handlungspotential? die sich rigide und abstrakt an Rechten und Pflichten orientiert? Und eine eher weibliches Handlungspotential weibliche Moral, die sich flexibel und kontextsensibel an Fürsorglichkeit und Verantwortlichkeit orientiert?¹²

Ist das so?: Den ganzen Sommer über haben Maulwürfe Gänge und Höhlen gegraben. Das Stachelschwein sonnte sich derweil. Der Winter kam. Das Stachelschwein fror erbärmlich und bat um Aufnahme in den unterirdischen Bau. Die Maulwürfe ließen es ein. Es war aber sehr eng, alle mussten sich dicht zusammen drängen. Das Stachelschwein stach aber. Was tun? Die gerechte (männliche) Antwort lautet: „Wer nicht mitgegraben hat, hat keine Anspruch auf einen Platz, wenn der knapp ist“ Die fürsorgliche (weibliche) Antwort lautet: „Bei der Kälte können wir das Stachelschwein nicht rauswerfen. Wir legen ihm eine Decke um, dann sticht sich keiner an ihm.“ Ist das so?

Gibt es die besondere Beziehungskompetenz¹³ von Frauen? Und die besondere organisatorisch-verwaltungstechnische Eignung von Männern? Pflegen und sorgen, helfen und beraten – ist das weiblich? Verwalten und verhandeln, leiten, führen – ist das männlich? Ist so die Rollenaufteilung zwischen Frauen und Männern in den meisten kirchlichen Einrichtungen zu erklären? Kommt von daher der Eindruck, der „helfende Beruf“ sei ein „Frauenberuf unter Männerregie“?

Es geht dann zweitens um die (ethische) Frage: Welche Auswirkungen hat das jeweilige „gender“ – Verständnis auf die reale Gestaltung des Arbeitslebens?¹⁴ Was ist in diesem Sinn eine gendergerechte Gestaltung der Arbeit?

Seit gut 3 Jahren wird den Mitgliedsländern der EU „Gender-Mainstreaming“ zur Pflicht gemacht. „Gender-Mainstreaming“, das heißt nach offizieller EU- Definition¹⁵: In allen Bereichen einer Organisation soll die unterschiedliche Lebenswirklichkeit von Frauen und Männern berücksichtigt werden. und zwar von vornherein, als eine das Handeln bestimmende Vorgabe. Eine der Hauptfragen, beim „Gender-Mainstreaming“ kreist um die Frage nach der Kompatibilität von Familien- und Berufsarbeit. Wer macht den Spagat? Wie kann er gelingen? „Kinder und Karriere verschleißten Magnesium. Deshalb Dauner (Mineralwasser).“ rät die Reklame-Tafel neben der Verkehrsampel. Neben der Wasserflasche stehen da Aktentasche und Teddybär. Welche Frau fühlt sich da nicht verstanden? Man weiß: Die Doppelorientierung ist integraler Bestandteil des Lebensentwurfs von Frauen. Die Doppelbelastung auch. Dagegen empfiehlt die Apothekerzeitschrift ein Johanniskrautpräparat.

Es geht um die Frauen¹⁶: Sie machen den Spagat. In der Regel. Es gibt den „neuen Mann“: Der ist, sagen die Männerstudien¹⁷ familienorientiert. Er wünscht sich eine gleichmäßige Verteilung der Familienarbeit auf beide Partner. Er will selbst Erziehungsurlaub nehmen, während seine Frau erwerbstätig ist. Übrigens: Politisch steht der „neue Mann“ eher links. Die kirchliche Bindung des neuen Mannes ist leider eher gering. Aber dieser Männertyp ist eher rar. 19% der Männer gehören dazu. Davon sind 70% unter 46 Jahre.

Das hat seine Gründe¹⁸: Finanziellen Gründe: Der Familienvater, nach wie vor besser bezahlt verdient den Lebensunterhalt. Sie ist „nebenher“ erwerbstätig, als „Cappuccinoworker“ – um sich das Sahnehäubchen

¹⁰ A. Cavarero u.a., Der Mensch ist zwei. Das Denken der Geschlechterdifferenz, Wien 1989, 195-206. Zur politischen Deutung des Ansatzes von DIOTIMA vgl. A. Günter, Weibliche Autorität. Freiheit und Geschlechterdifferenz, Königstein 1996.

¹¹ Vgl. A. Cavarero, Die Perspektive der Geschlechterdifferenz, in: U. Gerhard u.a., Differenz und Gleichheit, Königstein 1990, 95-111.

¹² Vgl. dazu G. Nunner-Winkler, Der Mythos von zwei Moralien, in: Deutsche Zeitschrift für Philosophie 1994/ 42, 237-245.

¹³ Vgl. M. Brückner, Frauenprojekte zwischen geistiger Mütterlichkeit und feministischer Arbeit, in: neue Praxis 6/1992, 524-536.

¹⁴ Vgl. K. Hilpert, Menschenrechte: Männerrechte – Frauenrechte? Erfahrungen materieller Benachteiligung, in: JCSW 34, Münster 1993, 35-72, 48ff.

¹⁵ GM besteht „in der Reorganisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluation von Entscheidungsprozessen in allen Politikbereichen und Arbeitsbereichen einer Organisation. Das Ziel von Gender-Mainstreaming ist es, in allen Entscheidungsprozessen die Perspektive des Geschlechterverhältnisses einzubeziehen und alle Entscheidungsprozesse für die Gleichstellung der Geschlechter nutzbar zu machen.“ Vgl. Council of Europe, gender mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practise. Final Report of Activities of the Group of Specialists on Mainstreaming (EG-S-MS), Straßburg 1998, 19.

¹⁶ Vgl. E. Jünemann, "Und drinnen waltet die züchtige Hausfrau"? Frauen im Dilemma zwischen Familie und Beruf, in: B. Jans u.a. (Hg), Familienwissenschaftliche und familienpolitische Signale, Graftschaff 2000, 307-320; dort entsprechende Literaturhinweise.

¹⁷ Vgl. P.M. Zulehner/ R. Volz., Männer im Aufbruch. Wie Deutschlands Männer sich selbst und wie Frauen sie sehen, Stuttgart 1999.

¹⁸ Vgl. D. Schnack/ Th Gesterkamp, Hauptsache Arbeit? Männer zwischen Beruf und Familie, Hamburg 1998.

dazuzuverdienen; (in Marokko nennt man es „Lippenstiftgeld“). Soziale Gründe: Die negative Resonanz aus dem sozialen Umfeld, gerade am Arbeitsplatz trifft Männer noch stärker als Frauen.

Das hat für Frauen fatale Folgen: Solange Familie reine Frauensache ist, solange bedeutet „familienfreundlich“ „mütterfreundlich“. Familienkompatibilität wird zur Mütterhilfe. Solange familienfreundliche Konditionen im Beruf, weil sie von Vätern (aus gutem Grund) nicht genutzt werden, zu speziellen Konzessionen für Mütter werden, solange führen sie Frauen nicht aus dem Dilemma zwischen Familie und Beruf heraus. Sie helfen nur, sich mit dem Dilemma einzurichten.¹⁹

In einem Dilemma, das offenbar im Kern eine Frage der Zeit ist. Damit kommen in den Mittelpunkt:

Drittens: (Familien-)Gerechte Arbeitszeitbedingungen

Beruf und Familie folgen unterschiedlichen Zeitlogiken. Gleich, wer die Verknüpfung beider versucht - ihn oder sie erwartet der alltägliche Balanceakt.

Der Alltag zwischen Familie und Beruf muss ausgehandelt werden, in eigener Regie hergestellt werden. Unter größtem Aufwand: Wer muss wann wo wie lange sein? Wer übernimmt welche Aufgaben und wie lange? Meine, deine, unsere Zeit wird zum Thema. Wessen Zeitbedürfnisse gehen vor? Wer hat wann frei? Gelingt diese Abstimmungsleistungen nicht, dann ist der Familienverbund vom Auseinanderbrechen bedroht. Aber die Abstimmung wird immer schwieriger. Das Berufsleben geht aus vom flexiblen Menschen. Die Zeiten, als sich das Leben, auch das Arbeitsleben, an die Natur anschmiegte, als der Rhythmus von Sonne und Mond, von Hell und Dunkel, der Rhythmus der Jahres- und Tageszeiten, der Rhythmus der Woche Arbeit und Ruhe bestimmten – die sind vorbei.²⁰ Jedem ist jederzeit, alles, immer und sofort möglich. Nicht alles zu seiner Zeit, sondern alles zu jeder Zeit. Wir können rund um die Uhr arbeiten. Oder auch nicht. Wir können nachts arbeiten, bis in den Mittag schlafen. Oder umgekehrt. Wir können Sonntags arbeiten und Mittwochs ausruhen. Oder umgekehrt.... Wir kaufen ein – alles zu jeder Zeit. Der E - Commerce im Internet ist zeitlos.

Mit der Zeit hat sich unser Leben verändert. Wir genießen die Vorteile. Auf den ersten Blick: Flexibilität hat ökonomischen Nutzen. Sie erfüllt Freizeitwünsche. Sie tut unseren Beziehungen gut. Ein zweiter Blick ernüchert: Die Flexibilität hat „Nebenfolgen“²¹ Wenn alles immer und überall und zu jeder Zeit möglich ist, dann sind wir gezwungen, zu entscheiden, was wir wo, wann tun oder nicht tun. Nichts steht mehr fest. Zeit zum Essen, Zeit zum Arbeiten, Zeit zum Beten, Zeit zum Ruhen - sie muss gesucht und verteidigt werden. Wer heute mit gutem Gewissen zu Bett geht, der braucht ein Motiv. Die schlichte Tatsache, dass die Sonne untergeht, reicht als Argument nicht einmal mehr den Kindern.

Ist alles immer und überall und zu jeder Zeit möglich, dann wird es auch abverlangt. Wir fangen nicht mehr an. Wir hören nicht mehr auf. Wer nicht mithält, verliert: Seine Arbeit. Geld. Wer mithält, verliert auch: Seine Gesundheit. Familienleben.

Alles ist immer und zu jeder Zeit möglich. Arbeit und Ruhe, Arbeitszeit und Freizeit - alles ist zu jeder Zeit möglich. Jeder zu einer anderen Zeit. Aber wie gemeinsam? Eigene freie Zeit braucht die freie Zeit der anderen. Nur gesellschaftlich gesicherte freie Zeit ermöglicht gemeinsame Zeit. Aber die schwinden. Nach dem Abend, nach der Nacht, nach dem Samstag, bald auch der Sonntag.²²

Vor allem für die familialen Beziehungen hat das fatale Folgen: Familien kommen nicht aus ohne verlässliche Zeit. Die von dem Druck entlastet, Zeit immer wieder zum Thema zu machen. Wo dem Zeit-Druck nicht mehr entgegengehalten werden kann sind die Kinder und die Jugendlichen die Leidtragenden. Gerade auch die

¹⁹ Vgl. S. Franks, Das Märchen von der Gleichheit. Frauen, Männer und die Zukunft der Arbeit, Stuttgart 1999.

²⁰ Vgl. K.H. Geißler, Die Zeiten ändern sich. Vom Umgang mit der Zeit in unterschiedlichen Epochen, in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament B31/99, 30. Juli 1999, 3-10.

²¹ Vgl. E. Jünemann, Vereinbarkeit von Beruf, sozialen Beziehungen und Freizeitgestaltung – sozialethische Anfragen, in: M. Dabrowski/ J. Wolf (Hgg), Arbeit ohne Ende. Arbeitszeitgestaltung – (k)eine Chance zur Motivationssteigerung und Qualitätsverbesserung. Münster 2000. 27-40. J. P. Rinderpacher, Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch bewegliche Arbeitszeiten?, in: I. Raehlmann u.a. (Hgg.), Alles unter einem Hut?. Arbeits- und Lebenszeit von Frauen in der „Dienstleistungsgesellschaft“, Hamburg 1992, 25-30

²² Vgl. E. Jünemann, Diskussion um den Sonntag, in: U. Nothelle-Wildfeuer/ N. Glatzel (Hg), Christliche Sozialethik im Dialog. Zur Zukunft von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, Grafschaft 2000, 239-258.

Jugendlichen²³, die sich schwerer tun mit dem Nachholen der über Tag vermissten Aufmerksamkeit. Kleinkinder kommen meist auch spät abends und nachts noch zu der nötigen Aufmerksamkeit der Eltern. Aber welcher Teenager taucht mitten in der Nacht am Bett der Mutter auf?

Beim Auflösen des Dilemmas zwischen Berufsleben und Privatleben zeigt sich Paradoxes: Die Lösung der Probleme wird über den selben Wege gesucht, über den sie verursacht wurden: Über die Zeit.²⁴ Sicher, das kann hilfreich sein. Unter bestimmten Umständen: Erstens nur dann, wenn gesellschaftlich verbürgte Zeiten des Innehaltens gesichert sind. Wenn es Zeiten einer allgemeinen Freistellung von Arbeit gibt. Freie Zeit, Pausen, Nachtruhe, Sonntage und Feiertage. Zweitens nur dann, wenn sich die zeitliche Gestaltung der Erwerbsarbeitszeit tatsächlich an die privaten und familialen Bedürfnisse anpasst. Wenn sie sich anpasst an veränderte Lebensläufe, an Familienzyklen und an entsprechend veränderte Bedürfnisse. Das ist nicht immer der Fall.

Ein (überbetriebliches) Beispiel: Obwohl die Lebenserwartung gestiegen ist, gehen die unterstellten Lebensläufe davon aus, dass man mit spätestens 25 Jahren die Ausbildung abgeschlossen hat, danach bis zum 45. Lebensjahr möglichst alles erledigt hat, was so zum Leben gehört: Familie gründen, Haus bauen, Baum pflanzen und Karriere machen. Ab 45 kann man nur noch acht geben, dass einem nichts passiert, ab 55 Jahren scheint man sich auf Rente und Reisen vorbereiten zu dürfen. Abgesehen davon, dass es das doch nicht gewesen sein kann, werden die meisten Mütter bis dahin - dafür haben die familienbedingten Unterbrechungen und Reduzierungen ohne finanziellen Ausgleich gesorgt - so wenig Rente beziehen, dass sie allenfalls für Kaffeefahrten reichen wird.

Es müsste nachgedacht werden über Modelle, die eine längere Phase des (teilweise oder völligen) Verzichts auf Erwerbsarbeit ohne unzumutbaren finanziellen Nachteil erlauben. Nicht (als vorzeitiger „Ruhestand“ oder Altersteilzeit) im Alter von 55, sondern dann, wenn die Zeit dringend gebraucht wird. In der erziehungs- und pflegeintensiven Phase.²⁵

Visionen, Vorstellungen von christlich motivierten, frauen- und männerfreundlichen, familien- und karrierefrendlichen Veränderung am Arbeitsplatz, das ist das eine. Das Andere ist die Realität. Die Realität am Arbeitsplatz. Die sieht anders aus.

Drittes Stichwort: Die Organisation

Übt die Person ein Profession aus, braucht sie dazu in den meisten Fällen eine Organisation. Und immer umgekehrt: Die Organisation braucht Professionen und Personen, die sie ausüben.

Die Gegenseitigkeit bestimmt in der Regel das Verhältnis. Ist die Person in Not, auf Suche nach einer Profession, wird das Verhältnis von Person, Profession und Organisation, die Frage nach den Arbeitsbedingungen, eher von der Organisation entschieden. Ist die Organisation in Not, auf Suche nach Professionellen, wird die Frage der Arbeitsbedingungen, von der professionellen Person entschieden. Sind die Bedingungen nicht adäquat, wird sie einen Bogen um die Organisation machen.

In jedem Fall ist die Organisation der Ort, an dem das Verhältnis von Person und Profession zu regeln ist. Im Generalvikariat, in der Caritas, in der Schule, in der Gemeinde etc. erwarten wir Bedingungen, die sicherstellen, dass uns unsere Arbeit das Menschsein ermöglicht.

Wir trauen es unseren Organisationen zu. Einerseits. Denn die Kultur, die sie prägt, spricht dafür. Was nicht zuletzt im Leitbild proklamiert wird. Andererseits sind unsere Erwartungen eher gebremst. Wir haben unsere Erfahrungen. Zum Beispiel, wenn es um die Frage einer gender- bzw. familiengerechten Arbeitskultur und -struktur geht. Der Verdacht ist nicht ganz aus dem Weg zu räumen, dass sich unsere Organisationen eher schwer damit tun, da radikal aktiv zu werden. Man kennt die durchaus modernen Geschlechter-Rollen-Theorien des Trägers, - in den meisten neu formulierten Leitbildern stehen sie schwarz auf weiß - traut aber deren

²³ Vgl. I. Westlund, Kinderzeiten. Zeitdisziplin und Nonstop-Gesellschaft aus der Sicht der Kinder, in: B. Adam u.a., Die Nonstop-Gesellschaft und ihr Preis, Stuttgart 1998.

²⁴ Vgl. E. Jünemann, Erwerbstätige Mütter, eine Frage der Zeit, in: Jahrbuch für Christliche Sozialwissenschaften, Bd. 33, Münster 1993, 247-256.

²⁵ Vgl. R. Schmidt, Familienpolitik in Deutschland (west) – ein Rückblick und ein Urteil: mangelhaft, in: B. Jans u.a. (Hg), Familienwissenschaftliche und familienpolitische Signale, Graftschaft 2000, 469-478.

organisationalen Umsetzung – und damit auch der Relevanz der Leitbilder - wenig zu. Man weiß schließlich auch von den traditionellen Geschlechterbildern und Rollenverständnissen. Und dass die sich tief in die Organisationsstrukturen eingeschrieben haben.

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.²⁶ Das merkt man, wenn man als neue Mitarbeiterin in ein Haus kommt. Es liegt nicht immer und nicht nur an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wenn man z.B. in der Gender – Frage nicht vorwärts kommt: Die „zickige Kollegin“ und der „machohaftige Leiter“ sind längst ausgewechselt, aber die Probleme immer noch die gleichen.

Menschenänderung alleine reicht nicht. Es gibt eingefahrene Verhaltensmuster. Feste Regeln. Die verschwinden nicht von selbst. Die müssen gezielt verlernt werden. Soll sich im Blick auf die Möglichkeiten für Frauen und Männer, Beruf und Familie zu vereinbaren wirklich etwas verändern, dann müssen zentrale Regeln tangiert werden, modifiziert werden, verändert werden. Personalentwicklung ist die eine Seite. Die andere ist die Organisationsentwicklung.

Der Satz z.B. „gute Arbeit ist Arbeit, die es Frauen und Männern möglich macht, das, was zum Leben gehört, Lieben und Arbeiten, miteinander zu verbinden ...“ – der muss nicht nur in den Köpfen des Personals ankommen, sondern in der Struktur unserer kirchlichen Organisation. Da, wo es um Aufbau und Ablauf der Organisation geht. In den Regeln. Aus gut klingenden neuen Grundsätzen müssen neue Routinen werden. Neuer verbesserter Arbeitsalltag. Erst dann zeigen sich auch die prophezeiten positiven Effekte, z.B. einer neuen gender- gerechten Organisation.²⁷ Auf die jeder Unternehmer bzw. Träger spekuliert: Die höhere Arbeitszufriedenheit Und in der Konsequenz die höhere Arbeitsbereitschaft.

Also Regeländerungen. Und Routineänderung. Wir kommt es dazu? In unseren Organisationen? Sicher nicht gegen den Willen der Mitarbeiterschaft und der Leitung. Menschenänderung allein reicht zwar nicht. Regeländerung allein aber auch nicht. Allein durch neue Regeln – darauf hoffend, dass die Personen der veränderten organisationalen Realität schon irgendwie folgen würden, ändert sich nichts.

Die Notwendigkeit von Gender-Mainstreaming oder neuen Zeitmodellen muss in unseren Organisationen auch zumindest einige (Leitungs-) Menschen interessieren, sonst sind sie schnell vergessen. Personalfragen sind nicht zweitrangig!²⁸ Auch die Personen müssen sich verändern, vor allem die mit Leitungsfunktionen.²⁹ Aber: Es ist eine Illusionen, zu glauben, Personen ließe sich leicht verändern. Ließen sich praktisch mit einem Federstrich zu sensiblen gender- und familienpolitischen Akteuren machen. Und im Blick auf die gewohnte und eingefahrene Rollenverteilung zur „Verhaltensänderung“ bewegen.

Und es ist ja auch schwer, sich zu verändern. Auch die veränderungswillige Leitungs-Person sieht sich immer noch täglich mit den alten sozialen Erwartungen von außen konfrontiert. „Das war doch immer so, das hat doch bisher auch funktioniert.“ Und umgekehrt: Auch die veränderten Erwartungen von außen treffen immer noch auf dieselbe Leitungs-Person, und deren Identität, die sie wahren muss - nicht zuletzt der Karriere wegen: „Das hat der doch immer so gemacht, wieso will er das ändern?“ Änderung ist nur zu erwarten, wenn sie gewichtige Gründe vorliegen. Meist ziehen zwei Gründe: Der erste und wichtigste Grund: Das Absinken der Zahl der Kunden, Klienten oder Patienten. Und als zweiter Grund: Massive Probleme mit dem Personal.

Den Willen zur Veränderung in Richtung „attraktiver Arbeitsplatz“ vorausgesetzt, fällt der Erfolg nicht vom Himmel. Der Veränderungsprozess kann nicht nach dem Motto „Der eine kann es, der andere nicht“ der natürlichen Begabung der Personen überlassen werden. Der Frage nach dem „wohin?“ folgt die nach dem „wie?“? *Kompetenz* ist nötig, und muss vermittelt werden. In der betreffenden Organisation, bei allen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, vor allem bei der Leitung. *Fortbildung* ist nötig, die das Personal für die Thematik sensibilisiert und für die ganz spezielle Umsetzung in der ganz konkreten Situation der Organisation

²⁶ Vgl. zum folgenden bes.: H. Gärtner, Die Verbindung von fachlichen, wirtschaftlichen und wertorientierten Zielen im katholischen Krankenhaus, in: B. Kresing (Hg.): Zum Verhältnis von Trägerintention und betrieblicher Praxis. Paderborn 2000, 13-24.

²⁷ Vgl. P. Doege, Peter Döge, "Managing Gender". Gender Mainstreaming als Gestaltung von Geschlechterverhältnissen, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (B 33-34/2002), 9-16.

²⁸ Vgl. N. Luhmann, Organisation und Entscheidung, Opladen 2000, 279ff. D. Wagner, Personalfunktion in der Unternehmensleitung: Grundlagen, Empirische Analyse, Perspektiven, Wiesbaden 1994, ins. S. 293ff

²⁹ Vgl. dazu N. Schuster, Theologie der Leitung, Mainz 2001.

qualifiziert. *Training ist nötig*, in denen vor allem Führungskräfte lernen, die Kultur der Organisation mit der konkreten Wirklichkeit der Organisation und ihren Strukturen in Verbindung zu bringen.

Viertes Stichwort: Die Religion (oder: die Konfession)

Die Religion oder die Konfession, die sowohl die Kultur als auch die Struktur der Organisationen, bei denen wir arbeiten, bestimmt. Die Religion, die den kirchlichen Organisationen ihre Eigenart gibt.

Organisationen, die die Kirche unterhält, um ihren Auftrag in der Gesellschaft erfüllen zu können, haben ihre Eigenart. Es ist etwas anders, ob man bei der Kirche oder in einem Konzern arbeitet. Und wenn in der Wochenzeitung „Die Zeit“³⁰ von den großen „Sozialkonzernen“ der Kirche gesprochen wird, dann ist das zumindest eine folgenschwere Verwechslung.

Warum das so ist, das erklären die Soziologen vielleicht besser als die Theologen: Hier Kirche – da Wirtschaft. Hier Religion – da Ökonomie. Religion und Ökonomie sind, sagen sie, von Grund auf unterschiedlich. Sie haben einen unterschiedlichen Sinn. Sie handeln nach je unterschiedlichen Logiken.

Und wenn Kirche und Wirtschaft zur Sicherung und Umsetzung ihres Sinns jeweils Organisationen gründen³¹ (hier: Ordinariate, Pfarreien, Bildungshäuser, Krankenhäuser, caritative Einrichtungen da: Wirtschaftsverbände und Wirtschaftsunternehmen, Konzerne) dann funktionieren auch diese Organisationen unterschiedlich. Sie haben unterschiedliche Verhaltensregeln. Unterschiedliche Verfahrensregeln.

Hier Kirche – da Wirtschaft. Kirche und Wirtschaft, so beschreibt es die Systemtheorie, gehören je unterschiedlichen Systemen an.³² In der Wirtschaft geht es um Haben oder Nichthaben, um Gewinn. Das ist nicht unanständig. Das ist notwendig. Nur so ist sie. In der Kirche geht es um das Bezeugen der Wahrheit über den Menschen und die Welt. Um das, was den Menschen ausmacht. Was ihm gut tut, was ihm gerecht wird. Nur wenn sie daran festhält, ist sie Kirche.

Hier: „Rechnet sich das?“ – da: „Ist das menschengerecht?“ Die ökonomische Rationalität kollidiert leicht mit der Logik christlich-sozialer Arbeit. Die christliche Vorstellung von der moralischer Qualität eines Unternehmens kollidiert im Handumdrehen mit wirtschaftlichen Interessen.

Die Kirche grenzt sich von der Wirtschaft ab. Mit gutem Grund. Auch da, wo es in ihren Organisationen um die Arbeitsbedingungen und deren Regelung geht.³³ Da gehen die Kirchen ihren eigenen Weg. Den „dritten Weg“. Und grenzen ihn ab. Zum Beispiel gegen den der Gewerkschaft ver-di.

Die eigene Grundhaltung bewahren, sich abgrenzen – das heißt nicht, im eigenen abgeschlossenen Systemen wie die Schnecke im Schneckenhaus zu sitzen. Kein System kann sich ausschließlich mit sich selbst beschäftigen. Immer geschieht im anderen System etwas, vor dem es sich nicht verschließen kann – weil es Auswirkungen auf die eigene Logik hat. Wenn die Regeln des anderen Systems Einfluss haben auf das eigene System dem eigenen System im Sinne der eigenen Logik nutzen oder schaden können, dann, aber auch nur dann, kommt es zu Kontakten. Zwischen den Systemen.

Die Kirche sucht den Kontakt zur Wirtschaft. Spätestens dann, wenn erkannt wird, dass mit erheblichem finanziellen Verlust gewirtschaftet wurde. Dass der Wettbewerb mit nicht-kirchlichen Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit, der Gesundheit, der Bildung, der Erziehung etc. härter wird, der wirtschaftliche Druck größer wird, die Kunden- bzw. Klientenzahl abnimmt, Häuser und vor allem Arbeitsplätze zur Disposition stehen.

(Wirtschaftliche) Effektivität und (christliche) Humanität – das sind keine feindlichen Schwestern.³⁴ Betriebsstandards und Managementstrategien, die aus der christlich fundierten Vorstellung vom guten Leben

³⁰ Vgl. Ch. Tenbrock, Arbeiten unterm Kreuz, in: Die Zeit 39/2002.

³¹ Vgl. K. Götz/ P Heintel, Das Verhältnis von Institution und Organisation. München 2000.

³² Vgl. N. Luhmann, Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, 1984. Dazu: K. 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.

³³ Vgl. DBK, Erklärung der deutschen Bischöfe zum kirchlichen Dienst. Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse, Bonn, 22. September 1993, I. W. Däubler, Das Arbeitsrecht 2, Reinbek (11. Aufl.) 1998, 938ff. (Sonderrecht für Kirchenbedienstete)

³⁴ Vgl. dazu P. Ulrich, Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern 1998, 418ff. K. Homann/ F. Blome-Drees, Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen 1992.

wachsen, wirken sich eben auch in ökonomischer Logik positiv aus. Warum sonst plädieren Unternehmensberater und Personaltrainer neuerdings für Führungspersönlichkeiten, die eine Mischung zwischen Mutter Teresa und Jack Welch darstellen?³⁵

Und umgekehrt: Kirchliche Organisationen, die die Logik der Ökonomie missachten, werden, die Erfahrung ist schon gemacht worden, unfähig zur Dienstleistung.

Berateraufträge der Bistümer an externe Profis wie McKinsey, oder Buchtitel wie: „Zwischen Bibel und Bilanz“. „Gewinn und Gewissen“. „Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie“ - sie sprechen von einer behutsamen aber beharrlichen Annäherung der kirchlichen Organisationen an die Ökonomie.³⁶ Da wird betriebswirtschaftlich ausgelotet und theologisch reflektiert. Mit betriebswirtschaftlicher Logik nach Instrumenten gesucht, wie die Qualität des Dienstunternehmens zu verbessern sei ohne die Theo-Logik aufzugeben. Ohne ihre Eigenart aufzugeben:

Ihre Kultur und ihre entsprechende Struktur.³⁷

Ihren doppelten Auftrag, Gemeinschaft zu sein und Dienst am Nächsten zu leisten.

Ihre doppelte Kultur, die der Gemeinschaft („communio“) und die des Dienstes („ministratio“).³⁸

Ihre doppelte Personal- und Organisationsstruktur, als Glaubensgemeinschaft und als Dienstleistungsunternehmen.

Ihre doppelte Kommunikationsstrukturen die einer Überzeugungsgemeinschaft und die einer Interessengemeinschaft.³⁹

Ihre Doppellogik: Gemeinsamkeit und Solidarität hier Arbeitsteilung und Funktionalität da. Gleichzeitig. Zweckrational und familial. Spannend und spannungsvoll.

Ohne das Modell der „Dienstgemeinschaft“ aufzugeben.

³⁵ Vgl. F. Rohrhirsch, Führen durch Persönlichkeit. Abschied von der Führungstechnik. Wiesbaden 2002.

³⁶ Vgl. St. Fleßa/ B. Städtler-Mach (Hg.), Konkurs der Nächstenliebe?, Diakonie zwischen Auftrag und Wirklichkeit, 2000; J. Lüttig/ P. Schallenberg (Hg.), Caritatives Handeln zwischen Bibel und Bilanz, Münster 1999; K. Gabriel (Hg.), Herausforderungen kirchlicher Wohlfahrtsverbände, Berlin 2001; B. Kresing (Hg.), Zum Verhältnis von Trägerintention und betrieblicher Praxis. Paderborn 2000; U. Wilken (Hg) Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie, Freiburg 2000. M. Novack, Gewinn und Gewissen, Trier 2002.

³⁷ Vgl. dazu: N. Schuster, Kirche: Korporation und Konzern ...? Pastoraltheologische Anmerkungen zu einer nicht unproblematischen Doppelstruktur. In: Pastoralblatt für die Diözesen Aachen, Berlin, Essen, Hamburg, Hildesheim, Köln, Osnabrück. 55 (2003), 19-27.

³⁸ Vgl. LG 4: „Er (der Hl. Geist) ... eint sie (die Kirche) in communionem et ministrations.“ Vgl. dazu N. Schuster, Kirche: Korporation und Konzern ...?, a.a.O.

³⁹ Vgl. B. Broll, Steuerung kirchlicher Wohlfahrtspflege durch die verfassten Kirchen, Gütersloh 1999, 363f.