

Christiane Koch/Hans Hobelsberger/
Thomas Droege (Hg.)

Mehr als Leitbilder

Ansprüche an eine christliche
Unternehmenskultur

HERDER

Mehr als Leitbilder

Kirche in Zeiten der Veränderung

Herausgegeben von Stefan Kopp

Band 8

Mehr als Leitbilder

Ansprüche an eine christliche Unternehmenskultur

Herausgegeben von Christiane Koch,
Hans Hobelsberger und Thomas Droege



FREIBURG · BASEL · WIEN

Dieses Werk ist eine Open-Access-Publikation,
veröffentlicht unter der Lizenz
Creative Commons Attribution –
ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)
Informationen zur Lizenz unter
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2021
Alle Rechte vorbehalten
www.herder.de

Umschlaggestaltung: Verlag Herder
unter Verwendung des Zukunftsbild-Kreuzes des Erzbistums Paderborn
Satz: Barbara Herrmann, Freiburg
Herstellung: CPI books GmbH, Leck
ISBN 978-3-451-38828-6

Inhalt

„Bei euch aber soll es nicht so sein ...“ (Mk 10,43)	9
<i>Christiane Koch / Hans Hobelsberger / Thomas Droege</i>	

Teil I: Theologische Perspektiven und Konkretisierungen

Zwischen Proprium und Profil	
Zur Rekonstruktion des Christlichen im säkularen Umfeld . .	19
<i>Wilhelm Tolkstdorf</i>	

Biblische Perspektiven auf unternehmerische Verantwortung .	34
<i>Konrad Nagel-Strotmann</i>	

Wo findet die Kirche ein kulturelles Muster, mit dem ihre Unternehmungen nicht weiter durch selbst verschuldete Unglaubwürdigkeit absteigen?	50
<i>Hans-Joachim Sander</i>	

Christlich managen in säkularen Zeiten	
Wer steuert die christliche Unternehmenskultur?	64
<i>Bruno Schrage</i>	

Frauen und Männer in Leitungspositionen	
Zur Herausforderung von Geschlechtergerechtigkeit in kirchlichen Unternehmen	87
<i>Elisabeth Jünemann</i>	

Prüft alles und behaltet das Gute	
Biblische Vorbilder für die Unternehmensberatung	105
<i>Birgit Pottler-Calabria</i>	

Christliche Unternehmenskultur trifft auf Wirklichkeit	
Ein Stresstest	115
<i>Werner Wertgen</i>	

Katholische Unternehmenskultur in Pfarreien Eine Gretchenfrage?	129
<i>Melanie Kluth SA</i>	

Explorative Diakonie Ein Werkstattbericht	143
<i>Ulrich Feeser-Lichterfeld / Rainer Krockauer</i>	

Teil II: Projektbericht

Teil A: Die Ausgangssituation

Zwischen Ideal und Realität Der Ausgangspunkt des Projektes „Bibelorientierte Unternehmenskultur“	161
<i>Thomas Droege</i>	

Bibelorientierte Unternehmenskultur in der Katholischen Jugendagentur Leverkusen, Rhein-Berg, Oberberg (KJA LRO gGmbH) Auftrag – Projektdesign – Resümee	166
<i>Ruth Dießel / Michael Hirth</i>	

„Und das Wort ist Fleisch geworden“ (Joh 1,14) Hermeneutische Grundlagen zu einem erfahrungsbezogenen Schriftzugang auf der Basis des Modells Methode 3D	176
<i>Christiane Koch</i>	

Teil B: Umsetzung und Reflexion des Projekts

Orte Gottes mitten in der Welt Bibelorientierte Unternehmenskultur – Projektbericht Phase I und II	195
<i>Christiane Koch / Franziska König / Lukas Rebbe</i>	
Bibel in den Alltag bringen Bibelorientierte Unternehmenskultur – Projektbericht Phase III	244
<i>Lisa Mattern / Michael Hirth</i>	
„Gott spielt mit“ Erfahrungsbericht zum Praxisprojekt in einer Offenen Ganztagsgrundschule (OGS) mit dem Ziel, die Bibel und Gott in den OGS-Alltag zu integrieren	253
<i>Annette Jagieniak</i>	
Resümee des Projektes „Bibelorientierte Unternehmenskultur“	256
<i>Thomas Droege</i>	
Autorinnen und Autoren	261

„Bei euch aber soll es nicht so sein ...“ (Mk 10,43)

In Zeiten einer wachsenden Säkularität steht das Verhältnis von Glaube, Kirche und Gesellschaft auf dem Prüfstand. Ein für Jahrzehnte vertrautes Verständnis von Kirchengemeinde im Sinne einer Glaubensgemeinschaft, die im öffentlichen Leben präsent ist und einen kultur- und gesellschaftsprägenden Faktor darstellt, relativiert sich in den letzten Jahren unübersehbar. Neben weltanschaulichen Entwicklungen und alternativen Trends zur Lebensdeutung, die sich zunehmend neben der Reich-Gottes-Botschaft des Christentums etablieren, sind es vor allem auch die innerkirchlichen, zum Teil festgefahrenen Kontroversen und moralischen Missstände, welche den wachsenden Bedeutungsverlust der Kirche fördern. Doch keine Krise ohne Chance – und gerade in Zeiten wie diesen gilt es, Fehlentwicklungen zu benennen, Aufbrüche ernst zu nehmen und neue Perspektiven zu reflektieren und einzubringen. Neue Perspektiven stellen sich aber nicht selbstverständlich ein, sondern erfordern Unterbrechungen, veränderte Standpunkte und offene Wahrnehmungen. In diesem Sinne bietet die Reihe „Kirche in Zeiten der Veränderung“ die Möglichkeit, „Zeichen der Zeit“ aufzugreifen, spezifische inner- und außerkirchliche Standpunkte und Sichtweisen einzubringen, theologische Perspektiven zu entwickeln und deren Anwendung zu beobachten. Wir freuen uns, mit diesem Band, der sich mit Aspekten einer christlichen Unternehmenskultur in Zeiten kirchlicher Veränderung beschäftigt, einen Beitrag in die vielfältige Diskussion einzubringen.

Seit der Gründung des Institutes für pastorale Praxisforschung und bibelorientierte Praxisbegleitung (IbiP) am Fachbereich Theologie der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen steht das Interesse, Orte und Gelegenheiten der Begegnung und Vermittlung von Existenz und Evangelium im säkularen Kontext aufzuspüren, im Fokus der Forschungsaktivitäten. Ein deutliches Potenzial in dieser Hinsicht lässt sich bei christlichen Unternehmen vermuten, die sich oft auf Basis einer kirchlichen Trägerschaft dem Anspruch des christlichen Glaubens verpflichtet wissen. In der gegenwärtigen Situation eines unübersehbaren Vertrauensverlustes der institutionellen Kirche kommt christlichen Unternehmen daher auch in pastora-

ler Hinsicht eine bedeutende Schlüsselrolle zu. Gleichwohl steht unter diesen Vorzeichen deren Glaubwürdigkeit in besonderer Weise auf dem Prüfstand. Denn die Wirklichkeitsinterpretation des christlichen Glaubens enthält nicht nur eine soteriologische Botschaft, die in der Auferstehungshoffnung gipfelt, sondern auch klare Impulse und Handlungsanweisung für ein solidarisches Miteinander im Sinne des Wortes aus dem Markusevangelium: „Bei euch aber soll es nicht so sein“ (Mk 10,43). Das heißt für ein christliches Unternehmen, nach innen und nach außen in der Spannung von biblischem Sendungsauftrag und Wirtschaftlichkeit die Reich-Gottes-Botschaft im alltäglichen Agieren zeitgemäß umzusetzen. Wie gestaltet sich dabei das Verhältnis von Evangelium, christlichem Selbstverständnis und unternehmerischer Leitkultur? – Und das nicht fokussiert auf den individuellen Lebensstil der Mitarbeiter(innen). Dieser herausfordernden Fragestellung stellt sich der vorliegende Band, in dem die theologische Reflexion und ihre praktische Umsetzung im lebendigen Austausch bleiben.

Dem Konzept der Reihe entsprechend, versammelt der *erste Teil* des vorliegenden Bandes grundlegende Überlegungen aus theologischer Perspektive und legt in ersten Konkretisierungen Spuren in eine praktische Umsetzung.

„Die Ringe wirken nur zurück? – und nicht nach außen? Jeder liebt sich selber nur am meisten?“ So der Richter in Gotthold Ephraim Lessings bekannter Ringparabel, der das Rätsel um die Echtheit des einen von drei identischen Ringen, die ein Vater vererbt hat, an der nach außen wirkenden Glaubwürdigkeit festmacht.¹ In Anlehnung daran lässt sich fragen: Gibt es im Hinblick auf Unternehmenskultur das *unterscheidend Christliche*? Was macht die bereits mehrfach benannte Glaubwürdigkeit aus und wie ist Kirchlichkeit eines Unternehmens erkennbar? Diesem grundlegenden Aspekt nähert sich zum Auftakt *Wilhelm Tolksdorf*. Aus fundamentaltheologischer Perspektive fragt er danach, „ob ein spezifisches ‚Proprium‘ oder doch eher ein ‚Profil‘ die Sozialgestalt des Kirchlichen identifizierbar macht“ (Seite 20). Sind „additive Mehrleistung“ oder „gewachsene[] Identität“ (Seite 23f.) Kriterien, die Christlichkeit prägen? Über erkenntnistheologische Differenzierungen hinaus

¹ Vgl. G. E. Lessing, Nathan der Weise, 3. Aufzug, 7. Auftritt.

verweist der Beitrag auf die herausfordernden Konsequenzen solcher Überlegungen für eine kirchliche Praxis, die sich in der säkularen Gesellschaft neu zu verorten sucht. Der Spur des unterscheidend Christlichen geht auch der Beitrag von *Konrad Nagel-Strotmann* nach, der an die entschiedene Haltung der Bibel zu Fragen sozialer Gerechtigkeit erinnert. Die klare biblische Option zur Würde und Gleichheit aller Menschen zeigt sich als Basis einer Gesellschaft, die Freiheit und Lebensqualität aller ermöglicht. Dies geht über den hier fokussierten Anspruch insofern hinaus, als damit nicht nur christliche Unternehmensethik im Blick ist, sondern *gesamtgesellschaftliche Verantwortung* eingefordert wird. In der Konsequenz lassen sich aus dem biblischen Konzept Handlungsanweisungen ableiten, welche einerseits unternehmensintern, etwa in der Personalführung, zum Tragen kommen, darüber hinaus aber auch strukturelle Rahmenbedingungen betreffen und die Mitverantwortung von Unternehmen als politische Akteure aufrufen. Dass Kirche, die sich nach der Dogmatischen Konstitution *Lumen gentium* (LG) des Zweiten Vatikanischen Konzils (1962–1965) als irdisch-sichtbare Versammlung einer göttlich-himmlischen Gemeinschaft begreift (vgl. LG 8), heute aufgrund ihrer gesellschaftlichen und ökonomischen Potenz auch als Unternehmen zu betrachten ist, hält *Hans-Joachim Sander* in einem ersten Beitrag zum Gesichtspunkt einer innerkirchlichen Unternehmenskultur fest. Unter diesen Vorzeichen betont er als jenen Aspekt, der das Unternehmen „Kirche“ im Wesentlichen nach außen hin prägt, die bereits angesprochene *Glaubwürdigkeit*. Diese sieht der Autor angesichts der innerkirchlichen Vorgänge der jüngsten Zeiten in hohem Ausmaß auf dem Prüfstand – um nicht zu sagen bereits verspielt. Auf dass das Unternehmen Kirche dennoch Bestand hat, denkt Hans-Joachim Sander über ein Auswegsszenarium aus der Unglaubwürdigkeit nach, das bei der Offenlegung eben dieser ansetzt. Eine glaubwürdige Offenlegung, so der Autor, erfordert über eine binäre Codierung von „innen“ und „außen“ hinaus, das Zugehen auf jene, die ein sogenanntes „relevantes Außen“ darstellen, die zwar gegenüberstehen aber dennoch zugewandt sind.

An die aufgezeigten grundlegenden Überlegungen schließen sich Konkretisierungen, die einerseits Fragen unternehmerischer Strategien aufrufen und andererseits das Unternehmen Kirche auf den Prüfstand stellen. Auf dem Hintergrund langjähriger Erfahrung im Bereich der Personalführung der Caritas gibt *Bruno Schrage* einen

Einblick in die aktuelle Diskussion zum Thema „Christlich managen in säkularen Zeiten“. Was die Frage nach einem spezifischen Alleinstellungsmerkmal eines kirchlichen bzw. konfessionellen Unternehmens im Hinblick auf Personalmanagement ausmacht, gilt es heute, so der Autor, den Blick nach innen zu richten und religiöse Identität der Mitarbeitenden nicht zu erwarten, sondern vielmehr einen *Raum der Identitätsfindung* zu ermöglichen. Nicht unerheblich gerade auch für die Außenwirkung kirchlicher Unternehmen ist der Aspekt der Diversität bzw. der Geschlechtergerechtigkeit, den *Elisabeth Jünemann* reflektiert. Entgegen der biblisch-theologischen Ausrichtung ist *Geschlechtergerechtigkeit* auch in kirchlichen Unternehmen, insbesondere was die Leitungsebene angeht, noch immer nicht adäquat realisiert. Die Autorin präsentiert historische und aktuelle Entwicklungen zu dieser Frage und diskutiert interessante Umsetzungsstrategien, die über Quotenregelungen hinausgehen. Konkrete Spuren einer biblischen Orientierung zur Unternehmenskultur und Unternehmensberatung legt *Birgit Pottler-Calabria*. Sie findet in der *Praxis des Paulus*, der in seiner Zeit das sich im Werden befindliche „Unternehmen Christentum“ maßgeblich prägt, konkrete Anknüpfungspunkte, die übertragen auch heutige, vor allem kirchlich verankerte Unternehmenskultur inspirieren können.

Bewähren muss sich christlich-kirchliche Unternehmenskultur aber auch im Kontext des Marktes und der Wirtschaftlichkeit. *Werner Wertgen* verdeutlicht in seinem Beitrag zunächst grundlegend, wie *Moral und Ethik* ganz allgemein als Geländer und Orientierung einer Unternehmenskultur fungieren können und sollen. Aus diesen grundsätzlichen Überlegungen ergeben sich im Blick auf christlich geprägte Unternehmenskultur zwei Schlussfolgerungen: Wenn christliches Orientierungswissen eine Unternehmenskultur bestimmt, dann muss diese, will sie als Handlungskonzept ernst genommen werden, den Anforderungen der Marktwirtschaft standhalten. Ein zweiter Gesichtspunkt des sogenannten *Stresstestes* christlicher Unternehmenskultur ist, dass ebendiese Kriterien gerade auch in den eigenen kirchlichen Bereichen, seien dies Seelsorge, Verwaltung, kirchliche Unternehmen und andere Einrichtungen zur Umsetzung kommen müssen. An diesen zuletzt genannten Aspekt schließt der Beitrag von *Melanie Kluth* an. Auf dem Hintergrund eigener jahrelanger Erfahrung in einem global agierenden Konzern denkt die Autorin über das „Katholische“ in einer katholischen Or-

ganisationskultur nach und stellt die kritische Frage, welche praktischen Konsequenzen sich daraus für die *Organisation und das Management katholischer Pfarreien* ergeben.

Den Abschluss des ersten Teils des Bandes bildet der Einblick in ein laufendes Forschungsprojekt, welches sogenannte „Pastoral“ in ihrem diakonischen Selbstverständnis und caritative Unternehmen verbindet. In einem Werkstattbericht präsentieren *Ulrich Feeser-Lichterfeld* und *Rainer Krockauer* den Zwischenstand des Transferprojekts „Versorgungsbrücken statt Versorgungslücken“, das aus eben dieser zweifachen Perspektive den bedürftigen Menschen in den Mittelpunkt stellt. Dass dies einer gegenseitigen Inspiration dient, zeigt sich daran, dass der Zusammenarbeit einerseits, wie im Beitrag gut erkennbar ist, eine Bereicherung und Weiterentwicklung der pastoraltheologischen Reflexion erwächst und andererseits konkrete Bedarfe ans Licht kommen, was wiederum der Profilierung der beteiligten Einrichtungen dienen kann. Von der eingangs anhand der Ringparabel in den Raum gestellten Frage nach dem *unterscheidend Christlichen* schließt sich hier mit der Fokussierung des *entscheidend Christlichen* der erste Kreis der Beiträge.

Der *zweite Teil* des Bandes widmet sich einem konkreten Forschungsprojekt, das von Januar 2018 bis November 2020 im IbiP durchgeführt wurde. Kooperationspartner und Auftraggeber war die Katholische Jugendagentur Leverkusen, Rhein-Berg, Oberberg gGmbH (KJA LRO), ein Zusammenschluss von Jugendhilfeeinrichtungen mit kirchlicher Anbindung an das Erzbistum Köln. Der Forschungsgegenstand des Projekts lässt sich umschreiben mit der Frage, ob und wie eine *bibelorientierte Unternehmenskultur* ein Mehrwert für das Unternehmen KJA LRO sein bzw. werden kann. Dem sollte in Kombination von unternehmensstrategischer Überlegung, exegetischer Reflexion und praktischer Umsetzung nachgegangen werden. In kreativer und konstruktiver Zusammenarbeit zwischen der KJA LRO, der Perspektive der Unternehmensberatung und des IbiP konnte das Projekt durchgeführt und trotz der Erschwernisse und Verzögerungen durch die Corona-Pandemie in der letzten Phase erfolgreich zum Abschluss gebracht werden. So freuen sich alle Beteiligten über die Möglichkeit, in diesem Band das Projekt vorzustellen und die Ergebnisse zu präsentieren.

Den Auftakt dazu macht *Thomas Droege*, der als Geschäftsführer der KJA LRO zunächst die Einrichtung noch ausführlicher beschreibt und dann aus seiner persönlichen Perspektive aufzeigt, wie

die *Entscheidung* dazu gereift ist, sich auf den Weg einer intensiveren Auseinandersetzung mit der Bibel als Orientierungs- und Handlungsgrundlage innerhalb des Unternehmens zu machen. Die ersten Schritte der Konkretisierung und Fokussierung des Arbeitsauftrages beschreiben *Ruth Dießel* aus der Sicht der Unternehmensberatung und *Michael Hirth* als leitender Mitarbeiter der KJA LRO. Nach einigen grundlegenden Markierung zu Verständnis und Bedeutung von *Unternehmenskultur* im Allgemeinen, wird in dem Beitrag das *Projektdesign* zur „bibelorientierten Unternehmenskultur“ präsentiert und der Weg der Umsetzung erläutert. In einem dritten Beitrag im Vorfeld der Projektbeschreibung erläutert *Christiane Koch* den gewählten Weg des Schriftzugangs. Dieser verortet die im IbiP entwickelte Methode 3D über den gemeindepastoralen Kontext hinaus im offenen Raum existenzieller Betroffenheit und erweitert sie dazu um erfahrungsbezogene methodische Schritte. So entsteht ein *rezeptionsorientierter methodischer Zugang*, der hermeneutische Fundierung und praktische Umsetzung verbindet.

Daran schließt sich der *Projektbericht*. Zunächst werden die *Phasen I und II*, in denen es um Identifikationsprozesse mit der Bibel und erste Ansätze dazu geht, der Bibel in der KJA LRO Raum zu geben, vonseiten des IbiP (unter Beteiligung von *Christiane Koch*, *Franziska König* und *Lukas Rebbe*) beschrieben und reflektiert. Für jede der beiden Phasen finden sich zunächst *ausführliche Erläuterungen* zur gewählten Arbeitsweise, an die sich jeweils *kurze Zusammenfassungen* anschließen, welche auch die *Ergebnisse der Zwischenevaluation mittels qualitativer Befragungen* integrieren. So soll ein abgerundeter Eindruck entstehen, der für diejenigen, die in eigenen Bereichen eine Optimierung der Unternehmenskultur andenken, die über Leitbilder hinausgeht, Anstoß und Hilfe zu ersten Schritten sein kann. Nach der biblischen Fundierung und ersten strukturellen Überlegungen auf der Ebene der Leitungsverantwortlichen geht es in *Phase III* um die *Verankerung biblischer Orientierung im Alltag*. Vonseiten der KJA LRO, namentlich von *Lisa Mattern* und *Michael Hirth* werden in einem zweiten Beitrag zur Projektbeschreibung Beispiele konkreter Umsetzung innerhalb des Unternehmens vorgestellt. Einen persönlichen Eindruck dazu vermittelt der anschließende Erfahrungsbericht aus einem der Praxisprojekte von *Annette Jageniak*. Die Autorin gibt Einblick in den Versuch, biblische Orientierung in einem spezifischen Teilbereich der KJA LRO einzuführen.

Am Ende steht das Resümee des Auftraggebers. Aus der Sicht des Geschäftsführers kann *Thomas Droege* insgesamt ein positives Fazit ziehen. Es ergeben sich für ihn eine Reihe von Schlussfolgerungen was biblische Grundlegung im Unternehmen angeht und vielfältige Anknüpfungspunkte für die weitere Etablierung einer bibelorientierten Unternehmenskultur.

Das Zustandekommen des vorliegenden Bandes verdankt sich dem Engagement einiger Mitwirkender. Für die Bearbeitung der Texte und die Erstellung des Manuskripts geht der Dank an Mag. theol. Lukas Rebbe, der als wissenschaftlicher Mitarbeiter im IbiP auch das Forschungsprojekt zur bibelorientierten Unternehmenskultur begleitet hat. Tatkräftige Unterstützung erhielt er von Frau Christine Eilebrecht, Studierende des Fachbereichs Theologie der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen; auch ihr sei für ihre verlässliche Hilfe herzlich gedankt. Immer wieder wertvolle Tipps zur Manuskripterstellung gab Frau Barbara Brunnert, Koordinatorin des Graduiertenkollegs „Kirche-Sein in Zeiten der Veränderung“ an der Theologischen Fakultät Paderborn. Und nicht zuletzt gilt der Dank des Herausgeberteams den Autorinnen und Autoren der Beiträge. Sie alle geben Einblick in ihre Forschungs- und/oder Tätigkeitsbereiche, sodass sich in der Zusammenschau der Eindruck einer fundierten theologischen Reflexion mit anwendungsorientierter Fokussierung ergibt.

Wir hoffen, mit dem Band „Mehr als Leitbilder“ einen Beitrag in der aktuellen Diskussion zur „Kirche in Zeiten der Veränderung“ einzubringen, der den Blick weitet und Kirche auch nach außen ins Gespräch bringt. Für die Aufnahme in die inzwischen etablierte Reihe danken wir dem Herausgeber Prof. Dr. Stefan Kopp von der Theologischen Fakultät Paderborn für die offene und kollegiale Zusammenarbeit. Ebenso geht unser Dank an Herrn Dr. Stephan Weber vom Verlag Herder, der die Texte fachkundig betreut hat.

Paderborn, 2. Juni 2021

Das Herausgeberteam

Teil I:
Theologische Perspektiven und Konkretisierungen

Zwischen Proprium und Profil

Zur Rekonstruktion des Christlichen im säkularen Umfeld

Wilhelm Tolksdorf

Die Frage nach dem gesellschaftlichen Ansehen und der Geltung des christlich-konfessionellen Glaubens steht seit Jahren zur Diskussion. Die Debatte spiegelt eine Gesellschaft, die durch langwierige Transformationsprozesse hindurchgegangen ist und derzeit nach Orientierungsmarken, nach hergebrachten wie neuen Glaubwürdigkeiten Ausschau hält. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie,¹ aber auch zahlreiche kirchliche Skandale haben dabei die Frage nach der Relevanz des Christlichen zugeschärft und unausweichlich in die Öffentlichkeit gestellt.² Viele Argumentationsmuster sind bekannt, kommen aber neu zum Zuge. So wird mitunter entschieden eingefordert, dass sich die Kirche gerade in schwierigen Zeiten auf ihr Ur-eigenes besinnen müsse, um Gehör und Glaubwürdigkeit zu finden.³ Zentraler Gegenstand ist dabei die Frage nach dem spezifischen Proprium, durch das sich das Christliche gerade in seiner konfessionellen Gestalt auszeichnet. Mit einem solchen Proprium ist die Hoff-

¹ Vgl. dazu Franz-Josef Overbeck, Predigt im Pontifikalamt zu Neujahr/Hochfest der Gottesmutter Maria – Freitag, 1. Januar 2021, 18:00 Uhr – Hoher Dom zu Essen, in: https://www.bistum-essen.de/fileadmin/relaunch/Bilder/Bistum/Bischof/Texte_Ruhrbischof/Bischof_Overbeck__Neujahr__1.1.21.pdf (Zugriff: 4.1.2021). Der Essener Bischof summiert hier die Herausforderungen der Pandemie, zeichnet aber auch das Bild einer erneuerten Spiritualität des Christlichen aus dem Geist der Demut.

² Vgl. dazu Soziologe Pollack: Missbrauch und Corona verschärfen Krise der Kirchen. Wissenschaftler zu möglichen Zukunftsszenarien (3. Januar 2021), in: <https://www.katholisch.de/artikel/28209-soziologe-pollack-missbrauch-und-corona-verschaerfen-krise-der-kirchen> (Zugriff: 4.1.2021), C. P. Hartmann, Gibt es noch den „typischen“ Katholiken? Wegbruch der katholischen Milieus macht Lage schwierig (23. April 2020), in: <https://www.katholisch.de/artikel/24981-gibt-es-noch-den-typischen-katholiken> (Zugriff: 4.1.2021).

³ Vgl. dazu die Silvester-Betrachtung von Hanna-Barbara Gerl-Falkovitz: <https://www.vaticannews.va/de/kirche/news/2020-12/radio-vatikan-silvester-betrachtung-gerl-falkovitz-2020-corona.html> (Zugriff: 4.1.2021).

nung verbunden, das Christliche auf markante und treffende Weise identifizierbar und im gesellschaftlichen Leben erkennbar zu machen. Der Begriff des „christlichen Proprium“ ist allerdings nicht unumstritten. Vielfach wird ihm der Begriff eines „christlichen Profils“ gegenübergestellt. Unabhängig vom aktuellen Diskurs über die Legitimität wie Attraktivität einer kirchlich-konfessionellen Verfasstheit des Christlichen zielt die Frage, ob ein spezifisches „Proprium“ oder doch eher ein „Profil“ die Sozialgestalt des Kirchlichen identifizierbar macht, letztlich auf das Anliegen, in gesellschaftlicher Öffentlichkeit die Glaubwürdigkeit des Christlichen, den Anspruch der Frohbotschaft überzeugend zu vermitteln. Daraus ergeben sich für die kirchliche Praxis herausfordernde Konsequenzen, gerade weil ihr Auftrag nicht länger unhinterfragt ist, ihr Wirken nicht mehr uneingeschränkte Zustimmung findet. Im Fokus des Interesses steht nunmehr eine Kirche, die sich in der Gesellschaft neu zu verorten sucht.

Damit ist das Thema des vorliegenden Beitrags umrissen. Die nachfolgenden Überlegungen leitet die Fragestellung, der sich ein vom Institut für pastorale Praxisforschung und bibelorientierte Praxisbegleitung (IbiP), Paderborn, am 28. Mai 2019 ausgerichtetes Symposium gewidmet hat. Debattiert und reflektiert wurde darüber, ob es wirklich ein spezifisches Alleinstellungsmerkmal kirchlicher Unternehmen und ihrer Unternehmungen gebe. Worin unterscheidet sich beispielsweise ein katholisches oder evangelisches Krankenhaus in dem, was dort geleistet wird, von anderen, vergleichbaren Einrichtungen, die aber nicht in einer konfessionell-kirchlichen Trägerschaft stehen? Was ist das spezifisch Christliche, was dessen „Proprium“, dessen „Profil“? Der scheinbar selbstverständliche Alltag einer gesellschaftlichen Öffentlichkeit, die in vielen ihrer Institutionen und Organisationsformen nach wie vor aus der langen Tradition eines gelebten christlichen Glaubenszeugnisses schöpft, gibt theologisch zu denken auf: Die konkrete Frage nach den Charakteristika eines konfessionell geprägten Krankenhauses berührt ganz offensichtlich das Arbeitsfeld einer theologischen Epistemologie. Indem sie aber um den ekklesialen Grundvollzug der *Martyria* weiß, steht eine solche Fragestellung im Dienst einer Apologetik des Christlichen, die sich im post-traditionalen Heute als Gesprächspartnerin einer an ganz unterschiedlichen Bekenntnissen reichen und doch säkularen Gesellschaft versteht.

1 Christliches „Profil“ und/oder „Proprium“?

Unter den Bedingungen einer in Teilsystemen differenzierten Gesellschaft, „in der jeder Handlungsträger mit der Existenz anderer Akteure neben sich rechnen muss“⁴, ist es auch den Einrichtungen der Diakonie ein Anliegen, durch unterscheidende Kennzeichnungen von Vollzügen und Leistungen ein eigenes Profil zu entwickeln, um so „die eigene Existenz neben den anderen Systemen zu legitimieren“⁵. Die Präsenz dieses Anspruches beobachtet Herbert Haslinger (* 1961) sogar in alltagssprachlichen Wendungen, etwa in der Aussage, christliche Diakonie sei eben nicht nur Sozialarbeit in christlicher Trägerschaft, „sondern müsse etwas Besonderes“⁶ aufweisen. Als markante Eigenschaften eines spezifisch christlichen Propriums werden benannt: Praxisformen mit übernatürlichem Bezug des Menschen zu Gott; eine Relevanz für die Verkündigung der Inhalte des Glaubens; die glaubwürdige Lebensführung von in der Diakonie Tätigen in Kongruenz zum Kodex der kirchenamtlich definierten Glaubens- und Sittenlehre; die Idee einer Dienstgemeinschaft am Wirken der Mitarbeitenden am alle verbindenden Auftrag Jesu Christi, des eigentlichen, höheren Dienstgebers.⁷ Fraglich ist allerdings, ob ein sogenanntes Proprium auch ein Konstitutivum für die Kirche ist, die Kirche also nicht auch ohne ein solches Proprium eine „authentisch christliche Kirche“⁸ bliebe. Zudem gibt es noch einen anderen, weit schwerwiegenderen Einwand gegen ein Beharren auf ein wie immer zu definierendes Proprium. Wird dem Proprium ein Transzendenzbezug in Form von Leistungserweisen unterstellt, etwa die „ausdrückliche Thematisierung Gottes oder spezifisch religiöse Praktiken“⁹, wird das Transzendente letztendlich „zu seinem Gegenteil“¹⁰ banalisiert, wird Transzendenz zu einem „Objekt menschlichen Machens“¹¹. Dem-

⁴ H. Haslinger, Diakonie. Grundlagen für die soziale Arbeit der Kirche (UTB 8397), Paderborn u. a. 2009, 191.

⁵ Ebd., 192.

⁶ Ebd.

⁷ Vgl. ebd., 192f.

⁸ Ebd., 193.

⁹ Ebd., 194.

¹⁰ Ebd.

¹¹ Ebd.

gegenüber gilt, so Herbert Haslinger: Der Transzendenzbezug der Diakonie liegt in der Diakonie selbst, identitätskonstitutiv für die Kirchlichkeit der Diakonie sind die persönlichen Leistungen und Kompetenzen derer, die auf diesem kirchlichen Arbeitsfeld tätig sind.¹² Und diese Leistungen und Kompetenzen stehen im Dienst des Nächsten, dem so zu beizustehen ist, dass er sich in die Lage gesetzt weiß, „in der ihm von Gott gegebenen Würde zu leben“¹³. Die Rede vom *Proprium* öffnet dagegen möglicherweise einem Interesse Tür und Tore, in der Diakonie eigene Bedürfnisse und Vorstellungen erfüllt zu sehen. Dem aber steht die „Unendlichkeit Gottes und die von ihm herrührende Weisung zur unbedingten Verantwortung für den Anderen“¹⁴ gegenüber: Das Zeugnis für das Reich Gottes geschieht „gerade“¹⁵ in der bedingungslosen Zuwendung zum Menschen. Erweist sich die Rede vom *Proprium* zur Beschreibung dessen, was die Sendung der Kirche ist, als einengend und vereinnahmend, ist bei der Rekonstruktion eines identifizierbaren Kirchlichen nach einem anderen, dem *Proprium* verwandten Äquivalent, Ausschau zu halten: In den Blick kommt die Rede vom spezifisch christlichen Profil. Aber auch die Rede von einem Profil ist umstritten und keinesfalls eindeutig.¹⁶

Wie beim *Proprium* geht es beim Profil um den „Wesenskern und die daraus folgenden Implikationen“¹⁷ einer kirchlichen Einrichtung. Jutta Mader benennt in ihrer Studie zur Krankenhausseelsorge drei „Motivbündel“¹⁸, die in der Rede von einem Profil erkennbar werden. So ist es zunächst die „Selbstvergewisserung bezüglich der christlichen Identität“¹⁹, die nach einem Profil verlangt. Hier kommen zentrale Wertvorstellungen von nicht aufgebbarer Kirchlichkeit, aber auch basale unternehmenstheologische Grundfragen in den Blick. Dies geschieht in der Hoffnung, dass eine klare Identität Orientierung in betrieblichen Abläufen bietet. Eine weitere Motivation, von einem

¹² Vgl. ebd., 196.

¹³ Ebd., 302.

¹⁴ Ebd., 312.

¹⁵ Ebd., 313.

¹⁶ Vgl. J. Mader, *Professionelle Krankenhausseelsorge. Chance und Aufgabe für Kirchen und konfessionelle Träger*, Stuttgart 2017, 205.

¹⁷ Ebd., 207.

¹⁸ Ebd.

¹⁹ Ebd.

christlichen Profil zu reden, ist das Anliegen der ökonomischen Zukunftssicherung. Die Balance zwischen Ökonomie und christlichen Werten erweist sich hier als eine besondere Herausforderung. Dabei geht es um den „Aspekt der Nachhaltigkeit, des verantwortungsvollen Umgangs mit der Schöpfung und mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen aller Art“²⁰. Das dritte Motiv, vom christlichen Profil einer Einrichtung zu reden, ist die „Notwendigkeit der Rechtfertigung kirchlicher Trägerschaft“²¹. Die „anhaltenden Diskussionen um die Kirchlichkeit von Einrichtungen und um das Kerngeschäft der Kirche“²² sind „für die Träger und die Geschäftsleitungen“²³ eine beständige Herausforderung. Sich um das christliche Profil zu mühen, ist aber notwendig, soll einer „Entfremdung zwischen Caritas und Glaubensgemeinschaft“²⁴ wirksam entgegengewirkt werden. Zugleich geht es auch um Wege und Möglichkeiten, im Geiste des Evangeliums gesellschaftlichen Einfluss zu nehmen.²⁵ Jutta Mader setzt dabei auf die Erfahrbarkeit des Profils: Professionalität, Mitmenschlichkeit, menschliche Strukturen. Das Profil lebt aus Spiritualität und Glaube, es formt sich aus dem Inneren einer Einrichtung in „Seelsorge, Andacht und Gottesdienst“²⁶, um eine Feier- und Festkultur, um eine Gesprächs- und Reflexionskultur. Gedacht ist hier an einen „organisationstheologischen Ansatz“²⁷, dessen signifikantes Merkmal idealiter die Anwaltschaft für die Armen ist, für die also, „die in der Öffentlichkeit keine Stimme haben“²⁸. Es geht in Leitungs- und Handlungsstrukturen um die „Subsidiarität und die Teilautonomie einzelner Arbeitsbereiche“²⁹, es geht strukturell um ein wechselseitiges Geben und Nehmen. Merkmal ist nicht eine religiöse Sonderwelt, sondern die Befähigung und Kompetenz einer kirchlichen Einrichtung zur Alltagsgestaltung.³⁰ Christlichkeit ist eben keine „additive Mehrleis-

²⁰ Ebd., 209.

²¹ Ebd., 210.

²² Ebd.

²³ Ebd.

²⁴ Ebd.

²⁵ Vgl. ebd.

²⁶ Ebd., 212.

²⁷ Ebd., 221.

²⁸ Ebd., 212.

²⁹ Ebd.

³⁰ Vgl. ebd., 215.

tung“³¹, sondern als „caritativ-diakonische Praxis“³² organisational präsent. Sie gilt es als „Kultur“³³ zu pflegen. Eine solche Kultur lebt aus dem Innenleben einer kirchlichen Einrichtung, sie ist Ausdruck einer gewachsenen Identität, deren wahrnehmbare Kontur ihr Profil ist.³⁴

Der Versuch, die Frage nach dem „Proprium“ und dem „Profil“ einer kirchlichen Einrichtung oder auch Aktivität angemessen zu beantworten, läuft demnach ins Leere, wird dabei ausschließlich nach dem Ausschau gehalten, was das Kirchlich-Institutionelle „von anderen sozialen Organisationen unterscheidet“³⁵. Denn dabei wird die Realität verkannt, dass viele Elemente des christlichen Wertekanon längst Eingang in – säkularisierte – fachliche Standards sozialen Handelns gefunden haben, „z. B. Werte wie Respekt, Achtung der Würde und Individualität“³⁶. Beate Hofmann sieht es sehr pragmatisch: „Der Obstsalat kann zwar in seine Einzelteile zerlegt werden, aber damit wird das Geheimnis seines besonderen Geschmacks nicht entschlüsselt.“³⁷

2 Erkenntnistheologische Überlegungen: Reden vom „Profil“

Der Vergleich mit dem Obstsalat bringt es auf den Punkt. Ob eine kirchliche Einrichtung in ihrer Glaubwürdigkeit wahrgenommen werden kann, hängt davon ab, in welchem Maß ihre spezifisch christlichen Merkmale „in das Alltagsgeschehen integriert“³⁸ sind. Es ist die ganz eigene, unverwechselbare „Mischung aus persönlicher Geschichte, örtlichen Gegebenheiten, Prägungen durch Individuen und entstandenen Praktiken“³⁹, in der sich kirchliche Einrichtungen

³¹ Ebd., 221.

³² Ebd.

³³ Ebd.

³⁴ Vgl. ebd., 222.

³⁵ B. Hofmann, Einbettung der Ergebnisse in den aktuellen Diskurs, in: dies. (Hg.), Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft. Unter Mitarbeit von H. Schneider, C. Brune, T. Hagemann (Diakonie 21), Stuttgart 2020, 211–216, hier: 213.

³⁶ Ebd.

³⁷ Ebd., 215.

³⁸ Ebd.

³⁹ Ebd.

als wandel- und veränderbare Größen erweisen. Die Organisations- und Unternehmenskultur ist durch ihren „habituellen Charakter Teil der Tiefenstruktur der Organisation, wird aber in Handlungen aktualisiert“⁴⁰. Von einem Profil zu reden, das eine solche Einrichtung erkenn- und identifizierbar macht, scheint daher sinnvoll. Denn das Profil ist Indikator für das Zusammenwirken von Merkmalen und Charakteristika, die gepflegt und gestaltet werden wollen und die eine Einrichtung erst zu dem machen, was sie ist. Von einem Profil zu reden, bedeutet somit folgerichtig, von der Dynamik eines Prozesses zu reden, bei dem sich Eigenschaften und Aktivitäten einer Einrichtung zu neuen, möglicherweise auch unerwarteten Profilformationen finden. Von einem spezifischen Profil zu reden, bedeutet aber auch, von den Rezipienten zu reden, also von denen zu sprechen, die diesem Profil in der Vielgestalt einer differenzierten Gesellschaft begegnen. Es geht um Einzelne, Gruppen und auch Institutionen, die ein bestimmtes Profil wahrnehmen, sich von ihm angesprochen fühlen, dem darin vernommenen Anspruch Glaubwürdigkeit zubilligen und die beabsichtigen, darauf – auf welche Art auch immer – zu reagieren. Geht es dabei um Zeugnisse und Praktiken der christlichen Glaubensgemeinschaft, berühren die hier vorgetragenen Überlegungen das Feld der Theologischen Erkenntnislehre, deren Thema die „Lehre von den Bedingungen, Strukturen und Regeln der kirchlichen Glaubenserkenntnis“⁴¹ ist.

2.1 Orte der Kommunikation

Zur Debatte steht die Frage nach dem Glaubensvollzug und der Glaubensverantwortung im Kontext komplexer kirchlicher Überlieferungsvorgänge, durch die hindurch sich das Wort Gottes überliefert.⁴² Dabei kommt gerade die empirisch fassbare Sozialgestalt der Kirche in den Blick. In seiner Studie zur Religionssoziologie wirbt

⁴⁰ Ebd., 216.

⁴¹ M. Seckler, Zu diesem Band, in: HFTh² 4 (2020) XV–XX, hier: XVIII.

⁴² Vgl. ebd., XIXf.

Patrick Heiser (* 1977) für eine eigene Sicht der Dinge.⁴³ In seiner Perspektive erscheint die Kirche angesichts vielschichtiger gesellschaftlicher Individualisierungsprozesse als „ausgesprochen heterogene religiöse Sozialform“⁴⁴. Zwar ist die Kirche eine Organisation, d. h. sie ist einem Organisationsziel verpflichtet, auf Dauer angelegt und mit einer entsprechenden Hierarchie personenunabhängiger Rollen ausgestattet, dennoch werden die organisationsspezifischen Merkmale auf der unteren Ebene der Hierarchie deutlich flüid, „pluraler und stimmen eher selten völlig mit denjenigen der Amtskirche überein“⁴⁵. Zudem entwickeln Professionen eigene Handlungsorientierungen und entkoppeln sich zunehmend „von organisationalen Vorgaben“⁴⁶. Aufgrund dieser divergierenden Handlungsorientierungen bietet es sich an, die Kirche „analytisch in distinkte Ebenen zu untergliedern – und sie als Mehr-Ebenen-Systeme zu konzipieren“⁴⁷. Patrick Heiser denkt hier an insgesamt vier Ebenen:⁴⁸ Die Organisationsebene, die die Akteure der Amtskirche umfasst; die Professionsebene, auf der die katholischen Priester in professioneller Autonomie pragmatisch ihre Aufgaben erfüllen; die Interaktionsebene, auf der Kernmitglieder „aktivierte Publikums- und sekundäre Leitungsrollen“⁴⁹ wahrnehmen; und die Publikums-ebene, auf der die „Rand- und Nicht-Mitglieder“⁵⁰ der Kirche „Anschluss an ihre Umwelt und mithin gesellschaftliche Relevanz“⁵¹ ermöglichen und sichern. Daraus ergibt sich: Kirche kommuniziert die Frohbotschaft und das damit verbundene Glaubenszeugnis auf unterschiedlichen Ebenen und auf ganz unterschiedliche Weisen mit der Öffentlichkeit. Dies mag in kommunikationsstrategischer Absicht geschehen oder möglicherweise auch eher beiläufig-selbstverständlich, etwa im Lebensvollzug einer Pfarrei. Im Verlauf dieser

⁴³ Vgl. P. Heiser, *Religionssoziologie (Soziologie im 21. Jahrhundert)*, Paderborn 2018.

⁴⁴ Ebd., 115.

⁴⁵ Ebd., 116.

⁴⁶ Ebd., 117.

⁴⁷ Ebd.

⁴⁸ Vgl. ebd., 117–119.

⁴⁹ Ebd., 119.

⁵⁰ Ebd.

⁵¹ Ebd.

vielfältigen Prozesse baut die Kirche eine „Plausibilitätsstruktur“⁵² auf, in der das christliche ‚Lebenswissen‘, seine Deutungen und Handlungsmuster, plausibel, unhinterfragt selbstverständlich ist“⁵³. Paul M. Zulehner (* 1939) denkt hier an ein Konversionsgeschehen: Einzelne wie auch Gruppen treffen auf überzeugende Aktivitäten, Positionen und Profile einer Gemeinde, eines Bistums, einer Einrichtung in katholischer Trägerschaft, sie begegnen hier „maßgeblichen, glaubhaften Personen“⁵⁴. Auf diesem Weg verändern oder verlieren sich alte Lebensdeutungen und daran gebundene Handlungsmuster. Am Ende steht möglicherweise eine Entscheidung für das Christliche und seinen Bedeutungsanspruch.⁵⁵ Der Gedanke einer potenziellen Konversion wirft ein eigenes Licht auf den Begriff einer missionarischen Pastoral, die als ständiger Dialog der Kirche mit der Welt zu verstehen und zu konzipieren ist. Dabei leitet die Kirche das Anliegen, „sich selbst im Horizont moderner Säkularität“⁵⁶ neu zu lernen und zu gründen.

2.2 Erkennen und Konversion

Vor dem Hintergrund erfahrbarer Plausibilitätsstrukturen erhalten Überlegungen von Saskia Wendel (* 1964) besonderes Gewicht.⁵⁷ Sie beobachtet ein verstärktes Verlangen innerhalb der Gesellschaft nach einem „sicherheitsspendende[n] Glauben“⁵⁸, der Menschen nach außen zu einem starken Zeugnis befähigt, von innen aber durch ein theoretisches Fundament an Glaubenswissen und durch

⁵² P. M. Zulehner, *Neue Schläuche für jungen Wein. Unterwegs in eine neue Ära der Kirche*. Ostfildern 2017, 162.

⁵³ Ebd., 163.

⁵⁴ Ebd.

⁵⁵ Vgl. ebd.

⁵⁶ M. Sellmann, „Für eine Kirche, die Platz macht!“ Notizen zum Programm einer raumgebenden Pastoral, in: *Kommende Dortmund* (Hg.), „Perspektiven für eine dienende Kirche in globaler Verantwortung“. Dokumentation zur Festakademie anlässlich des 60. Geburtstags von Prälat Dr. Peter Klasvogt am 18. Februar 2017 in der Kommende Dortmund, Dortmund 2017, 13–24, hier: 23.

⁵⁷ Vgl. S. Wendel, In Freiheit das „Leben in Fülle“ bezeugen, in: T. Marschler, K. von Stosch (Hg.), *Verlorene Strahlkraft. Welches Glaubenszeugnis heute gefragt ist* (theologie kontrovers), Freiburg i. Br. 2018, 11–24.

⁵⁸ Ebd., 12.

die Orientierung an einer vom kirchlichen Lehramt geschützten Lehre getragen und gesichert ist.⁵⁹ Für Saskia Wendel ist der Glaube eine persönliche Haltung, ein auf begründetem Vertrauen basierendes festes Überzeugtsein sowie – und das ist in der hergebrachten Themenstellung der *Analysis fidei* tatsächlich neu – „eine Praxis, die dann neutestamentlich primär als Nachfolgepraxis“⁶⁰ verstanden wird. Dieser Glaubensbegriff wird durch den Begriff des Postulats der reinen praktischen Vernunft noch näher bestimmt. Es wird

„nicht aus Konvention oder auf bloße Autorität hin geglaubt – das wäre purer Fideismus –, sondern aufgrund meiner eigenen Vernunftfeinsicht“⁶¹.

Ein solcher Glaube ist Teil der praktischen Vernunft, selbst schon Praxis, Vollzug, „allerdings reflektierte Praxis auf der Basis vernünftig gerechtfertigter Gründe“⁶². Dazu unterscheidet Saskia Wendel zwischen einem herstellenden und einem schaffenden Tätigsein im Sinne „eines auf die Lebensführung bezogenen Tuns“⁶³. Der Glaube ist „als freies Tätigsein einer Person bestimmt, in dessen Zentrum der Bezug auf konkrete Glaubensüberzeugungen steht“⁶⁴. Saskia Wendel resümiert:

„In seiner Doppelstruktur von erstpörsönlicher, formaler Haltung des Vertrauens und von reflexiver, material bestimmter Überzeugung zeigt sich die Rationalität [...] des Glaubens überhaupt – Glaube ist der Vernunft nicht als ein ihr Anderes entgegengesetzt, sondern gehört ihr zu“⁶⁵.

Der Glaube ist in dieser Sicht ein autonomes menschliches Vermögen, „der Vernunft zugehörende epistemische Einstellung sowie ein dem bewussten Leben als Ganzes zugehörige Haltung wie Handlung“⁶⁶. Der Glaube, so Saskia Wendel, ist

⁵⁹ Vgl. ebd.

⁶⁰ Ebd., 13.

⁶¹ Ebd., 15.

⁶² Ebd.

⁶³ Ebd.

⁶⁴ Ebd.

⁶⁵ Ebd., 17.

⁶⁶ Ebd., 19.

„freier Vollzug bewussten Lebens im Zusammenspiel von Gefühl, Intellekt, Wille und Handlung, intentional gerichtet auf Unbedingtes, in theistischen Religionen als ‚Gott‘ und im Christentum als in Jesus von Nazareth zur Erscheinung kommender Gott bestimmt – und darin dann auch wie gesehen auf die Reich-Gottes-Botschaft Jesu ausgerichtet, die für die Glaubenspraxis handlungsanleitend ist“⁶⁷.

Das Glaubenshandeln folgt somit einer klaren Option. Es ist öffentlich-politisch, indem es zum Ausdruck der Solidarität mit den Marginalisierten und Leidenden wird.⁶⁸

2.3 Verantwortete Positionierung

Die Rede von der Plausibilitätsstruktur gewinnt an Tiefe. Saskia Wendel gibt dazu einen wichtigen Hinweis, indem sie ausführlich vom „Zeugnis“ redet. Das Zeugnis erwächst aus der Praxis des Glaubens. Es antizipiert performativ die universale Geltung der in Jesus Christus ergangenen Heilszusage und seiner Botschaft vom Reich Gottes. Dieses Zeugnis kann sowohl individuell wie in Gemeinschaft mit anderen vollzogen werden. Kirche, das ist, so Saskia Wendel, die

„Gemeinschaft derjenigen, die sich zu einem Handeln herausgerufen verstehen, welches die Hoffnung auf ein Leben in Fülle bezeugt, das in Jesus selbst schon angebrochen ist“⁶⁹.

Saskia Wendel denkt hier an ein „Solidaritätshandeln“⁷⁰ in Zeichen, Worten und Aktivitäten, das keineswegs auf die Zeugniskommunität „Kirche“ beschränkt bleibt. Es kann sich vielmehr

„in vielfältiger Art und Weise vollziehen, der Pluralität der Vollzüge bewussten Lebens und des gesellschaftlichen Zusammenlebens entsprechend, also auch in nichtkirchlichen Institutionen, Organisationsformen und Gemeinschaften“⁷¹.

⁶⁷ Ebd., 18.

⁶⁸ Vgl. ebd., 16.

⁶⁹ Ebd., 20.

⁷⁰ Ebd.

⁷¹ Ebd., 21.

Der Glaube als Haltung und Handlung setzt demnach mitten in der Säkularität einer pluralen Gesellschaft Zeichen und Gesten, mithin eine Plausibilitätsstruktur, die aus den vielfältigen Formen und Gestalten eines gelebten Zeugnisses erwächst, und erleichtert so im Paradigma der Konversion Suchenden und Fragen die Orientierung am Christlichen, sodann das Christwerden und – später in der gelebten Glaubenspraxis – ihr Bestehen als Christ(inn)en.⁷² Über die Gestalt der Plausibilitätsstruktur und über ihr Entstehen zu reflektieren, ist Aufgabe und Auftrag der Theologie, die gerade deshalb im Dienst einer unverzichtbaren, rechtfertigenden Reflexion der Praxis steht,

„weil die mit ihr verbundenen universalen Geltungsansprüche diskursiv auszuweisen und damit auch kritisch zu prüfen sind. Unterbleibt dies, ist Immunisierung die Folge, die zu ideologischer Verzerrung führt“⁷³.

2.4 Fazit

Die hier vorgetragenen Gedanken benennen einen Einsichtsstand, der von Erfahrungen einer Gesellschaft geprägt ist, für die Autonomie und Selbstbestimmung jedes Einzelnen leitendes Paradigma ist. In diesem Kontext vom Profil einer Einrichtung zu reden, bedeutet zunächst und vor allem davon zu sprechen, dass eine Einrichtung, etwa ein Krankenhaus in kirchlicher Trägerschaft, sich durch markante Charakteristika und Wesensmerkmale auszeichnet, die ein Wiedererkennen vom Christentum geprägter Werte und Praktiken ermöglichen, wohl auch erleichtern. Dies hat gerade in einer differenzierten Gesellschaft mit ihren vielfältigen Angeboten und Möglichkeiten Vorteile. Von einem Profil zu reden, bedeutet dann aber auch, an den Ausdrucksformen einer Einrichtung oder einer Institution regelmäßig zu arbeiten, diese je nach ihrem Zustand und den aktuellen Erfordernissen (etwa im Personalbereich oder auch in Themen ethischer Verantwortlichkeit) zu pflegen, zu verändern, zu reformieren. Ein Profil bereitet denen, denen es ein Anliegen ist, kontinuierliche Arbeit. Das gilt auch für ein christliches Profil, in das hinein sich das spezielle Charisma, die gewachsene Tradition einer kirchlichen Ein-

⁷² Vgl. Zulehner, *Neue Schläuche für jungen Wein* (s. Anm. 52), 163.

⁷³ Wendel, *In Freiheit das „Leben in Fülle“ bezeugen* (s. Anm. 57), 21.

richtung, einer Institution, einer Organisation auslegt. Auf dem Feld eines vom Christentum geprägten Wertesystems aber geht es nicht nur um ein variationsfähiges Ensemble von markanten und identifizierbaren Eigenschaften, sondern auch um einen Anspruch des Missionarischen, der sich im Dialog mit der Gesellschaft entfaltet und diesen trägt. Folgerichtig wäre daher in diesem Zusammenhang von jener Plausibilitätsstruktur zu reden, die im Handeln und in der Präsenz einer kirchlichen Einrichtung entsteht und die dazu einlädt, sich mit dem Dienst und dem Anspruch der betreffenden Einrichtung zu befassen, diese in der gesellschaftlichen Vielfalt der Konkurrenzen in ihrer Unverkennbarkeit wahrzunehmen. Damit erübrigt sich die Rede von einem Proprium, das Ansprüche und Erwartungen an die Einrichtung und ihre Eigenarten vorgibt und möglicherweise deren Strahlkraft begrenzt, wie Beate Hoffmann (* 1963) aufzeigt.⁷⁴ Die Rede von einem christlichen Profil hat ihrerseits das Zeug, diese Einführung auf Vorgegebenes zu überwinden. Sie entspricht dem post-modernen Befund einer suchenden Subjektivität, deren Anliegen Selbstbestimmung und Autonomie ist: Nicht ohne Grund favorisiert der vorliegende Beitrag die Rede von der Konversion, die im Rahmen einer Analyse des Glaubensaktes auf einen komplexen Vorgang der biografischen Selbsterfindung und -setzung verweist. Die Notwendigkeit einer solchen Debatte über das Für und Wider eines spezifischen christlichen Profils von Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft ist damit aufgezeigt. An dieser Stelle sei ein Gedanke von Jürgen Werbeck (* 1946) aufgegriffen. Bei der Formatierung eines sogenannten christlichen Profils geht es hinsichtlich seiner Rezeption um die Herausforderung zur Ausbildung einer Plausibilitätsstruktur des Christlichen in Wort und Tat,

„an der auch Gesellschaften ein Interesse haben müssen, sofern sie sich darauf angewiesen sehen, dass religiöse Überlieferungen kommunikationsfähig werden oder kommunikationsfähig bleiben und ihr humanisierendes Potential in die Aushandlung gesellschaftlicher Konsense allgemein nachvollziehbar einbringen“⁷⁵.

⁷⁴ Vgl. Hofmann, Einbettung der Ergebnisse in den aktuellen Diskurs (s. Anm. 35), 213.

⁷⁵ J. Werbeck, Theologische Methodenlehre, Freiburg i. Br. 2015, 559.

3 Ermutigung zur Profilpflege

Soviel steht fest: Es ist nicht leicht, vom christlichen Profil einer Einrichtung zu reden. Der Begriff Profil ist schwer in den Griff zu bekommen. Er benennt von Fall zu Fall (allzu) Unterschiedliches. Manches ist in der Tradition erwachsen und bewährt, manches ist bewusst und aus ganz unterschiedlichen Gründen formatiert. Vieles davon bedarf einer kontinuierlichen Begleitung und Pflege. Und ob eine Einrichtung in ihrem Eigenprofil wirklich wahrgenommen wird und öffentliche Aufmerksamkeit findet, steht auch dahin. Denn eine (kirchliche) Einrichtung und ihr Profil fallen in die Aufmerksamkeit einer Gesellschaft, deren Charakteristikum das der Selbstbestimmung und der Autonomie ist. Und so zielt alles auf ein sehr konkretes, in seinem Verlauf und in seinem Ergebnis nicht vorhersagbares Kommunikationsgeschehen, das seine Gestalt im Spannungsfeld von Sehen, Urteilen und Positionieren gewinnt. Die Positionierung, dem Vernommenen Relevanz und Plausibilität zuzugestehen, ist nicht nur ein Erkenntnisakt, sondern auch ein Akt der Zustimmung und damit ein Tun. Führt die Anerkennung der Plausibilitätsstruktur den Einzelnen in diesem oder jenem Fall zum Glauben, „ist der Glaubensakt selbst der fundamentalste christliche Praxisvollzug“⁷⁶. Thomas Marschler (* 1969) nennt ein solches Geschehen, in dem der Mensch den Anruf durch das Wort, das an ihn ergeht, glaubend beantwortet, „Bekenntnis“⁷⁷. Ort des Bekenntnisses und seiner greifbaren Plausibilitäten ist die Öffentlichkeit der Sozialgestalt „Kirche“ in ihren ekklesialen Orten und Vollzügen von *Martyria*, *Diakonia* *Leiturgia* und *Koinonia*.⁷⁸ Der Glaube erweist sich an diesen Orten und in diesen Vollzügen als eine Praxis, die sowohl individuell wie auch kollektiv mit anderen vollzogen werden kann.⁷⁹ Für Einrichtungen, die sich mit dem Christentum und seinen Werten identifizieren, ist der Einsatz für ein Profil ein Zeugendienst, der die „Hoffnung auf das Leben in Fülle bezeugt, das in Jesus selbst schon

⁷⁶ T. Marschler, Bekenntnis – Grundwort des Glaubens, in: ders., von Stosch (Hg.), *Verlorene Strahlkraft* (s. Anm. 57), 25–38, hier: 27.

⁷⁷ Ebd., 26.

⁷⁸ Vgl. ebd., 31–36.

⁷⁹ Vgl. Wendel, In Freiheit das „Leben in Fülle“ bezeugen (s. Anm. 57), 20.

angebrochen ist“⁸⁰. Jedes christliche Profil, das den Nächsten meint, erzählt davon: In ihm geht es um die *Diakonia*, „dem Solidaritätshandeln, das im Zentrum der Reich-Gottes-Botschaft Jesu steht“⁸¹. Aus soziologischer Sicht ermutigt Hartmut Rosa (* 1965) ausdrücklich dazu, Kommunikationsprozesse zu wagen, wie sie dem Anspruch und dem Profil des Christlichen entsprechen: Die Kirchen können

„einen Sinn für ein anderes In-der-Zeit-Sein eröffnen, einen Sinn für eine andere Weltbeziehung, die eben nicht auf Verfügbarkeit von Welt abzielt“⁸².

Sie eröffnen Zugänge zu menschlichen Erfahrungen,

„die es sonst nicht gibt. Die Kirchen sollten ihre Ressourcen nutzen, um einen Geschmack für andere soziale Formationen und Beziehungsqualitäten wach zu halten.“⁸³

Überlegungen dieser Art, die zutiefst dem erlösten Humanum verpflichtet sind, machen die Frage, ob es lohnt, sich für ein christliches Profil von Einrichtungen und Organisationen einzusetzen, eigentlich überflüssig. Denn die Antwort ist eindeutig. Wenn es auch mühsam scheinen mag: Es lohnt sich. Um Gottes und der Menschen willen.

⁸⁰ Ebd.

⁸¹ Ebd.

⁸² H. Rosa, Wie systemrelevant sind die Kirchen? Zwischen Unverfügbarkeit und Fundamentalismus, in: HerKorr 74 (10/2020) 34f., hier: 35.

⁸³ Ebd.

Biblische Perspektiven auf unternehmerische Verantwortung

Konrad Nagel-Strotmann

1 Einleitung

Moderne Unternehmen sind der Bibel fremd. Die ältesten Texte spiegeln eine Welt wider, in der die Wirtschaft vor allem aus Landwirtschaft besteht. In der Königszeit entwickelt sich allmählich eine Art von Geldwirtschaft, die aber mit der heutigen Finanzwirtschaft nicht zu vergleichen ist. Vielmehr geht es neben dem Kauf und Verkauf von Waren (Dienstleistungen gegen Bezahlung spielen keine Rolle) eine Kreditwirtschaft, vor allem, um Jahre mit schlechten Ackerbauerträgen zu überbrücken und Saatgut zu kaufen. Daraus oder auch parallel dazu gibt es immer wieder Entwicklungen, in der Ländereien oder andere Immobilien in den Besitz weniger Menschen akkumuliert werden. Das scheint vor allem dann zu geschehen, wenn Kredite nicht – oder nicht rechtzeitig – zurückgezahlt werden können. Der Besitz des verschuldeten Kleinbauern geht dann in den des Kreditgebers über. Das führt in etlichen Fällen sogar bis in die Schuldklaverei, nicht nur des Schuldners, sondern auch seiner Familienangehörigen.

Schon in diesen kurzen Skizzen deutet sich an, dass es der Bibel nicht um ein Konzept von gutem Unternehmertum geht. Vielmehr setzt die Bibel bei den Erfahrungen derer an, die unter wirtschaftlichen Bedingungen leiden und um ihre Rechte als Mitglieder des Gottesvolkes gebracht werden. Auf dieser Erfahrungsfolie werden dann Hoffnungsbilder entwickelt, dass es einmal gerechter zugehen kann. Diese Hoffnungsbilder sind häufig verbunden mit massiver Kritik an denen, die aus der Ungerechtigkeit ihre Vorteile ziehen. Dabei wird im Prinzip nicht unterschieden zwischen der Ungerechtigkeit im persönlichen Verantwortungsbereich und der gesellschaftlich-wirtschaftlich-religiösen Verantwortung.

Diese Perspektive der Bibel ist also viel breiter als die häufig geführte Diskussion über eine christliche Unternehmerethik, in der es

im Kern darum geht, wie die eigenen Beschäftigten behandelt werden. Es wird vielmehr immer wieder die gesamtgesellschaftliche Verantwortung eingefordert, jedenfalls soweit, wie sie in den politischen Möglichkeiten der Akteure – damals wie heute vorwiegend Männer – liegt.

Da es sich bei der Frage der Gerechtigkeit um ein zentrales biblisches Thema handelt, können hier nur kleine Hinweise gegeben werden, wie unterschiedliche biblische Schriften das Thema diskutieren. Es wird aber hoffentlich deutlich werden, dass die Bibel die Verantwortlichkeit für eine gerechte Gesellschaft nicht nur bei den Entscheidern in religiösen und politischen, sondern ebenso in wirtschaftlichen Angelegenheiten sieht. Christliche Überlegungen zur unternehmerischen Verantwortung müssen sich diesem Anspruch stellen.

2 Der Exodus: Kern des Selbstverständnisses Israels als Volk Gottes

Nahezu alle Fäden in der Bibel führen zur zentralen Identitätserzählung Israels, dem Auszug bzw. Exodus aus dem Sklavenhaus Ägypten. Die Belege dafür sind so vielfältig, dass sie hier nur angedeutet werden können.

Die Adaption der Exodus-Impulse durchzieht alle Bücher des Alten Testaments. In der jüdischen Tradition bildet der Exodus als Urerzählung den Kern der Tora, die Prophet(inn)en aktualisieren ihn für ihre jeweilige Zeit und die weisheitlichen Schriften bereiten ihn für Liturgie und Unterricht auf.

Das „Neue“ Testament – das leider oft einem veralteten „Alten“ gegenübergestellt wird,¹ aktualisiert den Exodus für die Zeit Jesu und seiner ersten Anhänger(innen). So wird etwa im Matthäusevangelium Jesus als der neue Mose gezeichnet. Er lehrt auf dem Berg (vgl. Mt 5,1; Dtn 5,5), das Spruchgut ist wie die Tora in fünf Reden organisiert, das

¹ Für die aktuelle Entwicklung der Bibelwissenschaft hat vor allem Erich Zenger (1939–2010) auf diese fatale Abwertung des Alten Testaments hingewiesen. Vgl. E. Zenger, *Das Erste Testament. Die jüdische Bibel und die Christen*, Düsseldorf 1991; dazu auch ders., *Heilige Schrift der Juden und der Christen*, in: ders. u. a., *Einleitung in das Alte Testament* (KStTH 1/1), Stuttgart ⁷2008, 12–35, bes. 12–21.

letzte Abendmahl wird als Paschamahl bezeichnet (vgl. Mt 26,17–19 parr Mk 14,12–14; Lk 22,8–10 – anders bei Joh). Mit dem Rückverweis auf Mose schließt sich der Kreis. Denn die Tora charakterisiert ihn abschließend als die zentrale Gestalt des Exodus:

„Niemals wieder ist in Israel ein Prophet wie Mose aufgetreten. Ihn hat der HERR von Angesicht zu Angesicht erkannt, für all die Zeichen und Wunder, die er in Ägypten im Auftrag des HERRN am Pharaon, an seinem ganzen Hof und an seinem ganzen Land getan hat, zu all den Beweisen seiner starken Hand und zu all den Furcht erregenden und großen Taten, die Mose vor den Augen von ganz Israel vollbracht hat.“ (Dtn 34,10–12)

Warum spielt der Exodus in der Bibel solch eine zentrale Rolle? Die jüdische und damit auch die christliche Religion unterscheidet sich von anderen Religionen dadurch, dass sie die Perspektive derer einnimmt, die in den grundlegenden gesellschaftlichen Konflikten unterliegen. Sie erfahren, dass ihre Hoffnung auf ein menschenwürdiges Leben nicht durch institutionalisierte politische oder wirtschaftliche Macht errungen werden kann. In der Situation größter Hoffnungslosigkeit setzen sie alle Hoffnung auf eine Macht, die größer ist als alles andere und die sich auf ihre Seite stellt. Das ist der Gott des Exodus, der sich bei der Berufung des Mose als JHWH offenbart (vgl. Ex 3,14). Während die Götter der anderen antiken Religionen des Mittelmeerraumes in erster Linie Götter der jeweiligen Herrscher sind,² hat ein unterdrücktes und ausgebeutetes Volk naturgemäß nicht den Gott seines Herren als Schutzmacht. Die Kraft zur Befreiung kann also nur aus dem Vertrauen auf einen Gott kommen, der nicht auf der Seite der Mächtigen steht.

Diese religiöse Idee, die wahrscheinlich eine kleine Flüchtlingsgruppe aus Ägypten mitgebracht hatte, wurde von anderen Gruppen, die Sklavenarbeit in ägyptischen Vasallenstädten in der Levante verrichten mussten oder die auf andere Weise durch Recht und Gesetz nicht geschützt waren, rezipiert und als ihre eigene Ursprungserzählung angenommen. Geschichtlich hat dazu sicher beigetragen, dass durch besondere historische Umstände am Beginn der Eisenzeit

² Auch wenn sie den Herrscher zur Fürsorge für die Armen verpflichten, wie es z. B. der Prolog des Codex Hammurapi aus dem 18. Jh. v. Chr. beschreibt.

sie sich aus dem Machtbereich ihrer Herren befreien konnten. Diese neuen Lebensräume verstanden sie als „Gelobtes Land“.

Zahlreiche Einzelweisungen³ machen diesen zentralen Bezug auf den Exodus deutlich. Dazu gehört der Anfang der beiden Dekalogfassungen⁴ mit den jeweils folgenden sogenannten Zehn Geboten, die besser als „Zehn Worte“ zu bezeichnen wären. In diesen Kontext gehört auch das Schma Jisrael⁵ mit seinem Gebot der Liebe zum Gott des Exodus. Das gesamte Heiligkeitsgesetz (vgl. Lev 17–26) im Buch Levitikus bezieht sich auf den Exodus, indem es refrainartig den Gott Israels wegen seiner Befreiungstat aus „Ägypten“ als „heilig“ bezeichnet und das Volk Gottes auffordert, ebenso „heilig“ zu sein. Dabei orientiert es sich in seiner Gliederung ebenfalls an den Zehn Worten.

3 Heiligkeitsgesetz

Das Heiligkeitsgesetz ist im Kern eine Sammlung von Weisungen und Regeln zugunsten derjenigen, die wirtschaftlich auf der schwächeren Seite stehen. In dieser Sammlung bedeutet Heiligkeit also nicht eine hervorragende Art von Frömmigkeit. Vielmehr wird sie bestimmt durch einen Rahmen, der auf verschiedene Situationen eingeht, in denen die Schwachen besonders gefährdet sind. Innerhalb dieses Rahmens kommt es dann darauf an, sich entsprechend der Intention der Heiligkeit zu verhalten.

In den letzten Jahren sind besonders die Gebote von Fremden- und Feindesliebe diskutiert worden. Die Fremden sind in diesem Sinne nicht diejenigen, die sich nur für kurze Zeit, etwa aufgrund von Geschäften, im Gebiet Israels aufhalten, sondern die, die auf Dauer dort leben. Das bezieht sich vor allem auf Menschen, die aus Notsituationen wie z. B. Kriegen geflohen sind, jetzt Zuflucht beim Volk Gottes suchen und auf absehbare Zeit nicht in ihre Heimat zurückkehren können. Sie sollen den Israelit(inn)en wie Einheimische

³ Mit „Weisung“ statt mit dem Begriff „Gesetz“ lässt sich vielleicht am besten der Begriff „Tora“ übertragen.

⁴ Vgl. Ex 20,2 par Dtn 5,6: „Ich bin der HERR, dein Gott, der dich aus dem Land Ägypten geführt hat, aus dem Sklavenhaus.“

⁵ Eines der wichtigsten Gebete des Judentums (vgl. Dtn 6,4–9).

gelten. Offensichtlich waren sie besonders von Unterdrückung und Ausbeutung bedroht, denn sie hatten keine angestammten Rechte auf eigenes Land, von dem sie sich hätten ernähren können, und sie hatten auch keine sozialen Beziehungen, die für sie einen Schutz gebildet hätten. Es ist leicht zu sehen, dass diese Liebe zu den Fremden eine unmittelbare Verbindung zur Exoduserfahrung hat (vgl. Lev 19,34). Sie wird mit der Formel begründet: „denn ihr seid selbst Fremde in Ägypten gewesen. Ich bin JHWH, euer Gott.“

Die Feindesliebe, die ebenfalls einen besonderen Prüfstein für die Nächstenliebe bildet, wird übrigens im selben Zusammenhang wie die Fremdenliebe behandelt (vgl. Lev 19,17f.).

Zum Schutz der wirtschaftlich Schwächsten in der Gesellschaft trägt auch das Nachernteverbot bei (vgl. Lev 19,9f.; 23,22). Alles, was am Rand eines Feldes wächst, und auch alles, was nach dem ersten Erntedurchgang noch auf dem Feld steht, gehört den Armen und den Fremden, damit sie sich davon ernähren können. Und obwohl sich dieses Verbot schon auf alle Feldfrüchte bezieht, wird die Nachlese beim Wein gesondert erwähnt. Offensichtlich geht es hier nicht nur um das Existenzminimum, sondern auch um eine angemessene Teilhabe an Freude und Überfluss.

Mit einem anderen Aspekt der Daseinsvorsorge beschäftigt sich die Regelung, dass das Land, von dem jemand lebt, nicht endgültig verkauft werden kann (vgl. Lev 25,23–25). Damit verbunden ist ein eigenes Rückkaufrecht oder – wenn das nicht möglich ist – die „Löserpflicht“ für einen Verwandten, anstelle des Schuldners dessen Land in der Familie zu halten. Je länger der Käufer das Land genutzt hat, umso geringer ist der Rückkaufpreis, denn der Käufer hat ja schon seinen Nutzen von dem Kauf gehabt (vgl. Lev 25,27).

Ebenso wie das Land als Grundlage der eigenen Existenz nicht auf Dauer verkauft werden kann, verhält es sich mit den Häusern in den Dörfern (vgl. Lev 25,31): Dort wohnen die Menschen selbst, denen sie gehören. Anders ist demgegenüber die Regelung für Stadthäuser (vgl. Lev 25,29f.). Sie bilden nicht das notwendige Dach über dem Kopf und können daher gültig verkauft werden.

4 Sabbat

Alle diese – und noch mehr – Regelungen stehen im Zusammenhang mit dem Sabbatgedanken, שבת (schabbath) bedeutet nicht nur „ruhen“ oder „Pause machen“, sondern auch „aufhören“. Am siebten Tag der Woche war Arbeit, mit der der Lebensunterhalt bestritten werden sollte, verboten, ebenso alle Arbeit, um Geschäfte zu machen. In der Fassung des Dekalogs im Buch Deuteronomium steht das Sabbatgebot sogar im Zentrum der Zehn Worte, nimmt damit den Gedanken aus dem Präskript, die Befreiungstat JHWHs aus dem Sklavenhaus, wieder auf und gruppiert alle anderen Ge- und Verbote symmetrisch um den Sabbatgedanken: Die Verantwortlichen der Gesellschaft sollen darüber wachen (שמר, schamar)⁶, dass alle Arten von Arbeit, die an die Lebensbedingungen von „Ägypten“ erinnern, unterlassen werden. Alles, was in den übrigen neun Worten gesagt wird, muss sich dementsprechend an der Befreiung aus dem Sklavenhaus bewähren. Sogar noch mehr: Da die Zehn Worte sowohl im Buch Exodus als auch im Buch Deuteronomium die Einleitung zu den jeweiligen Weisungs-Sammlungen (sogenanntes Bundesbuch und deuteronomisches Gesetzbuch) bilden, gilt dieser Maßstab auch für alle dort zusammengestellten Regelungen.

Der Sabbatgedanke mit seinem Siebener-Rhythmus spielt nicht nur im Zusammenhang mit der Woche eine zentrale Rolle. Ebenso ist jeder siebenmal siebte Tag, also der fünfzigste Tag (vgl. Lev 23,19), hervorgehoben, genauso der siebte Monat (vgl. Lev 23,24–26). Jedes siebte Jahr soll ein Sabbatjahr sein, indem das Land nicht bearbeitet werden darf und alle, auch Knechte, Mägde, Lohnarbeiter und Halbbürger, von seinen Erträgen leben sollen (vgl. Lev 25,4–6). Jedes siebenmal siebte Jahr, d. h. jedes 50. Jahr, führt diesen Rhythmus zur Spitze: Es ist verbunden mit einem umfassenden Schuldenerlass und der Wiederherstellung der ursprünglichen Besitzverhältnisse, die allen wieder ein selbstständiges Leben als Glieder des Volkes JHWHs er-

⁶ Wahrscheinlich ist die deuteronomische Fassung des Sabbatgebotes die ursprünglichere, weil sie die enge, befreiungstheologische Verbindung mit dem Exodus in ihrem Bezug auf Dtn 5,6 klarer einhält als Ex 20,8 im Bezug auf Vers 1. Dort soll des Sabbats in Erinnerung an die Schöpfung (vgl. Vers 11) „gedacht“ (זכר, zakar) werden, und die Arbeitstiere Rind und Esel werden nicht mehr ausdrücklich erwähnt.

möglichen. Am zehnten Tag des siebten Monats in diesem Jahr soll das Jubel-Horn geblasen werden. Daher hat dieses Erlassjahr im Deutschen die Bezeichnung „Jubeljahr“ erhalten. Bei Paulus (vgl. 1 Thess 4,16; 1 Kor 15,52) und in der Geheimen Offenbarung (vgl. bes. Offb 11,15) wird mit diesem Posaunenschall freudig das endgültige Kommen der Herrschaft Gottes eingeleitet.

Interessant ist, dass im Zusammenhang der Arbeitsunterbrechungen, dem Recht auf Lebensunterhalt und den Schuldenerlassen keinerlei Leistungen oder Gegenleistungen erwartet werden. Das kommt natürlich besonders denjenigen zugute, die ohne solche Maßnahmen in ihren Lebens- und Beteiligungsmöglichkeiten erheblich eingeschränkt wären, bis hin zur Schuldsklaverei.

5 Prophetische Perspektiven

Nach der Konzeption der hebräischen Bibel aktualisieren die prophetischen Bücher die Impulse der Tora für ihre jeweilige Zeit.⁷ Damit halten sie den Sinn der Tora lebendig, auch wenn die Umstände, in denen die prophetischen Gestalten und Gruppen leben, jeweils anders sind. Das gilt ebenso für die antike griechische Bibelübersetzung, die sogenannte Septuaginta (LXX), auf die sich die Autor(inn)en der neutestamentlichen Schriften beziehen.

Zwei Beispiele für diese Aktualisierungen sollen hier aufgeführt werden, die zwar besonders profiliert für unser Thema sind, aber keineswegs alleine stehen.

5.1 Der Prophet Amos bzw. das Amosbuch

Das Buch Amos ist sicher die Schrift der Bibel, die ungerechtes Handeln der Führungsschicht und ungerechte Verhältnisse am schärfsten kritisiert. Bemerkenswert ist, dass ebenso wie in der Tora die Kritik sich an politische, religiöse und wirtschaftliche Verantwortungsträger richtet. Amos hält darüber hinaus ausdrücklich die Nutznießer(innen) dieser Ungerechtigkeiten ebenfalls für verantwortlich (vgl. Am 4,1–3).⁸

⁷ Vgl. Zenger, Heilige Schrift der Juden und der Christen (s. Anm. 1), 24.

⁸ Hier geht es um die Frauen derer, die ihre Männer zur Ungerechtigkeit drängen. Ihnen droht dasselbe Schicksal von Vernichtung und Verschleppung.

Gleich zu Beginn des Buches im Völkerspruchzyklus kulminiert die Kritik in den Vorwürfen an die Führungsschicht im Nordreich Israel. Besonders wird das Versklaven von Menschen aufgrund von Schulden genannt, sogar wenn die noch nicht bediente Restschuld so wenig wert ist wie ein Paar Sandalen (vgl. Am 2,6).⁹ Die Einflussreichen und Mächtigen werden angeklagt, weil sie „das Recht der Schwachen beugen“, weil sie sich mit den Pfändern vergnügen, die sie den Armen abpressen, und die von ihnen eingetriebenen Bußgelder versaufen (vgl. Am 2,6–8). Hinzu kommt die Gier, die mit dem Geschäftemachen nicht warten kann, bis die Feiertage und Sabbate, die der Erinnerung an Gottes Fürsorge und Befreiungstaten gewidmet sind, vorbei sind. Das bedeutet Unterdrückung der Armen ebenso wie das Fälschen von Maßen und Gewichten (vgl. Am 8,4f.). Recht, das gegen Gerechtigkeit verstößt, Unterdrückung und Korruption gehen hierbei offenbar Hand in Hand.

Diese Verhaltensweisen und Verhältnisse gehen bei den Verantwortlichen einher mit einem Bewusstsein, sich von Gott geliebt zu wissen. Das Amosbuch empört sich darüber, dass vieles davon „neben jedem Altar“ und „im Haus ihres Gottes“ geschieht (vgl. Am 2,10). Dabei habe doch gerade dieser Gott sie „aus dem Land Ägypten heraufgeführt“ (Am 3,1). Diese Erfahrung, die zum Zentrum der Identität des Volkes Israel gehört, hätte die Oberschicht eigentlich zu den entsprechenden Konsequenzen führen sollen. Doch die Reichen nutzen ihre Privilegien aus und sind davon überzeugt, richtig und nach dem Willen Gottes zu handeln. Amos dagegen werfen sie vor, er zettete eine Verschwörung an (vgl. Am 7,10).

In altorientalischer Tradition¹⁰ hängt vom Tun der Gerechtigkeit die Fruchtbarkeit der Natur¹¹ und die Stabilität des gesamten Kosmos ab. Das mag überraschen, da erst in den letzten Jahren die Fragen von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit wieder intensiver diskutiert werden. In den Ermahnungen des Amosbuches wird gera-

⁹ Die Restschuld von einem Paar Sandalen wird ebenso in Am 8,6 thematisiert.

¹⁰ Siehe z. B. die ägyptische Göttin Ma'at. T. Staubli, Begleiter durch das Erste Testament, Ostfildern ³2003, 296–302.

¹¹ Vgl. Dtn 28,2–5: „Alle diese Segnungen werden über dich kommen [...]. Gesegnet ist [...] die Frucht deines Ackers und die Frucht deines Viehs [...] dein Korb und dein Backtrog.“

de die Instabilität des Kosmos als Folge von Ungerechtigkeit aufgeführt.¹²

Dieser Gedanke sieht wie eine Anspielung auf die erste Schöpfungserzählung aus. Denn durch Handeln Gottes wird aus dem Tohuwabohu (vgl. Gen 1,2)¹³ die sehr gute (vgl. Gen 1,31), lebensfreundlich vollendete (vgl. Gen 2,1f.) Ordnung. Durch die Ungerechtigkeit scheint sich dieser Schöpfungsprozess geradezu umzukehren, wenn aus der Ordnung wieder Unordnung wird, wenn die Stadtmauern eingerissen werden, die Felder verdorren (vgl. Am 4,3.7) und die Sonne am Tag nicht mehr scheint (vgl. Am 8,9).

5.2 Das Jesajabuch

Bei aller Unheilsprophetie enthalten die Prophetenbücher auch Hoffnungen auf Zeiten, in denen das Unrecht ausgelöscht sein wird und es neue Chancen für Gerechtigkeit gibt. Das gilt nicht nur für das Amosbuch (vgl. Am 9,7–15), sondern auch für das Jesajabuch mit seinen sehr populär gewordenen Bildern: Wenn derjenige kommt, der „die Geringen in Gerechtigkeit“ richtet „und entscheidet für die Armen des Landes, wie es recht ist“, dann freunden sich Kuh und Bärin an, und der Säugling spielt vor dem Schlupfloch der Natter (vgl. Jes 11,1–9). Die Wallfahrt vieler Völker nach Jerusalem zum Haus JHWHs hat hier ebenfalls ihren Platz, weil diese Völker sich in den Wegen Gottes unterweisen lassen wollen (vgl. Jes 2,1–5).

Weniger bekannt sind wohl die Visionen vom Ende entfremdeter Arbeit.

„Sie werden Häuser bauen und selbst darin wohnen, sie werden Weinberge pflanzen und selbst deren Früchte genießen. Sie werden nicht bauen, damit ein anderer wohnt, nicht pflanzen, damit ein anderer isst“ (Jes 65,21f.).

¹² Vgl. Am 1,1: „zwei Jahre vor dem Erdbeben“; Am 2,13: „Seht, ich lasse es unter euch schwanken, wie ein Wagen schwankt“; Am 8,8: „Sollte deshalb nicht die Erde beben [...], aufgewühlt sein und sich wieder senken wie der Strom von Ägypten?“ Vgl. auch Am 9,5. Hier wird deutlich das Erdbeben mit den Sklavenverhältnissen in „Ägypten“ zusammengedacht.

¹³ תהו ובהו bedeutet wüst und leer.

Das ist kein Text gegen Arbeitsteilung oder gar Kooperation, sondern ein Text dagegen, dass ganz andere Menschen von den Ergebnissen der eigenen Mühe und Arbeit profitieren. So schreibt das Jesajabuch weiter: „[U]nd das Werk ihrer Hände werden meine Auserwählten selber verbrauchen.“ (Jes 65,22)

6 Theologie der Gerechtigkeit

Es sollte schon deutlich geworden sein, dass das biblische Gerechtigkeitsverständnis eng mit dem Gedanken verbunden ist, dass der Gott Israels sich durch befreiendes Handeln auszeichnet. Es leuchtet daher ein, dass das Verbot in den Dekalogen, andere Götter zu verehren, sich Kultbilder von anderen Göttern zu machen oder den Namen Gottes für ganz andere Zwecke zu missbrauchen (vgl. Dtn 5,7–11; Ex 20,2–5.7), darauf abzielt, diesen Charakter Gottes nicht zu verwässern oder zu verlieren. Es geht hier also nicht um eine bestimmte religiöse Kultur oder um die Verwendung des Gottesnamens in nicht-religiösen Zusammenhängen. Es ist schon hier zu ahnen, dass mit einer Gottesvorstellung, die nicht mit dem Exodus verbunden ist, die Identität Israels und seines Gottes betroffen ist.

Der Psalm 82 gehört zu den Texten, der diesen Gedanken auf die Spitze bringt. Auf dem Hintergrund der Vorstellung eines Götterhimmels wird die Frage behandelt, was denn einen Gott ausmacht. In der Gerichtsversammlung der Götter steht überraschend **אלהים** (Elohim) auf. An dieser Stelle ist vom Begriff her noch nicht zu erkennen, dass es sich um die Gottheit Israels handelt. Aber sehr schnell wird die biblische Gottesvorstellung eingespielt, indem allen anderen Göttern vorgeworfen wird, nicht für die Befreiung und die Gerechtigkeit für die Geringen, die Elenden und die Armen zu sorgen. Die Götter, die eigentlich für die Stabilität der Erde zuständig sind, haben versagt, sodass „alle Grundfesten der Erde wanken.“ Dabei bleibt es nicht, sondern die Götter werden¹⁴ sterben und stürzen: Sie sind dann keine Götter mehr. Nebenbei verteilt der Psalm noch eine Spitze an die Führungspersonen, die – wegen ihrer ungerechten Taten – stürzen.

¹⁴ Leider übersetzt auch die Einheitsübersetzung von 2017 das hebräisch *qal* imperfekt wieder mit „sollen“ statt futurisch. Das machen viele andere Übersetzungen wie z. B. die Lutherübersetzung von 2009 besser.

Es gibt in diesem Psalm keinen anderen Grund dafür, dass die Götter nicht mehr Götter bleiben, als ihre Ungerechtigkeit. Sicher hängt diese Einschätzung auch damit zusammen, dass die Psalm-
autor(inn)en feststellen mussten, dass die Göttinnen bzw. Götter der anderen Völker und Religionen immer die Unterdrückung und Ungerechtigkeit legitimieren, unter denen Israel und andere „Arme und Elende“ leiden müssen. Es ist also festzuhalten, dass nach dem Verständnis dieses Psalms der unbedingte Einsatz für Gerechtigkeit zum Wesenskern eines Gottes gehört. Nur der Gott Israels hat diesen Wesenskern und daher ist er die Hoffnung aller derer, die sich gegenüber der Macht der Mächtigen nicht mehr zu helfen wissen: „Steh auf, Gott, und richte die Erde!“ (Ps 82,8)

Diese Identität des gerechten Gottes mit dem Gott Israels wird in vielen biblischen Texten deutlich. Da oft die Kritik an einem falschen Gottesverständnis mit „Kultkritik“ verwechselt wird, lohnt es sich, beispielhaft auf das Amosbuch zu schauen. Immer wieder wird dort kritisiert, dass die Verantwortlichen in der Gesellschaft sich nicht nur auf der Seite Gottes wännen, sondern sich sogar des besonderen Schutzes JHWHs versichern wollen. An den Heiligtümern wie Bet-El halten sie sich eigene Hofpropheten, sie führen Wallfahrten nach Bet-El und Gilgal (vgl. Am 3,14; 4,4; 5,5; 7,10.13)¹⁵ durch, aber der Gott, der dort eigentlich zu verehren wäre, hat mit ihren politischen, juristischen und wirtschaftlichen Machenschaften nichts zu tun. Weil das ungerechte Handeln eine Gotteslästerung darstellt, werden sie mit Untergang und Exil bestraft. Das Mittel gegen den Untergang wäre also die Suche nach Gerechtigkeit: „Ja, so spricht der HERR zum Haus Israel: Sucht *mich* [Hervorhebung Verf.], dann werdet ihr leben!“ Denn: „Weh denen, die das Recht in bitteren Wermut verwandeln und die Gerechtigkeit zu Boden schlagen!“ (Am 5,4.7)

¹⁵ Dabei werden auch – offensichtlich in späterer Redaktion – die Wallfahrten zu den Heiligtümern des Südreiches Juda, Beerscheba und Zion (vgl. Am 5,5; 6,1), kritisiert, weil auch dort der Gottesname missbraucht wird.

7 Auswirkungen auf das Verständnis von Macht

Es wurde schon deutlich, dass es in der Bibel eine ausgeprägte Skepsis gegenüber Mächtigen gibt. Das bezieht sich auch auf das Königtum als einer Machtinstanz, die es in allen Nachbarvölkern Israels und Judas gibt. Von dem Wunsch des Gottesvolkes nach einem König – und damit dem Wunsch, wie alle anderen Völker zu sein – und der Skepsis JHWHs gegenüber diesem Wunsch erzählt 1 Sam 8 (vgl. auch Dtn 17,14–16). Samuel als Sprecher Gottes weist darauf hin, dass ein König letztlich nur seine eigenen Interessen verfolgen wird.

Die Königskritik erreicht einen gewissen Höhepunkt im babylonischen Exil (um 586–539 v. Chr.), als sich in der jüdischen Community die Einschätzung verbreitet, die Einsetzung eines Königs sei ein grundlegender Fehler gewesen, der zur Zerstörung Jerusalems und der Verschleppung aus der Heimat geführt habe. Auch die Gerechtigkeit einzelner Könige, wie eigentlich nur Joschija (2. Hälfte des 7. Jh. v. Chr.) mit seinen umfassenden, an der Tora orientierten Reformen, habe das nicht mehr verhindern können.

Nach dem Exil, als die Eigenstaatlichkeit Israels verloren war und neue Siegermächte die Bevölkerung unterdrückten, breitete sich die Idee eines eigenen idealen, messianischen Königs aus, der ein Hirte seines Volkes sein sollte.

Diese Königskepsis bzw. Königsablehnung zeigt sich auch in anderen Texten. Während in Ps 72,8 der ideale König „herrschen“ soll, damit es den Armen und Elenden gut geht, obliegt die „Herrschaft“ in der ersten Schöpfungserzählung *allen* Menschen (vgl. Gen 1,26). Während im Umfeld Israels lediglich der König „nach dem Bild Gottes“ geschaffen ist,¹⁶ legt die Bibel Wert darauf, dass *alle* Menschen als Bilder Gottes geschaffen sind. Wir sehen also hier im wörtlichen Sinne ein demo-kratisches (Volksherrschaft) Verständnis vom Menschen, denn nicht einer ist über die anderen erhoben und herrscht über die anderen, sondern alle stehen als Bilder Gottes und Herrschende auf derselben Stufe.¹⁷

¹⁶ Vgl. K. Löning, E. Zenger, Als Anfang schuf Gott. Biblische Schöpfungstheologien, Düsseldorf 1997, 147f.

¹⁷ In seiner Enzyklika *Fratelli tutti* greift Papst Franziskus (seit 2013) diesen Gedanken der Gleichheit unter allen Menschen auf und kritisiert ausdrücklich, dass sich die einen aufgrund ihrer Partikularinteressen über andere erheben und sie

Was wird in dieser Tradition von einem König erwartet, wenn er nicht über andere herrschen soll? Die Antwort mag verblüffen. Das deuteronomische Gesetz führt zunächst auf (vgl. Dtn 17,14–16), was er alles nicht darf: Er darf nur jemand aus dem Volk Israel sein, er soll nicht aufrüsten, nicht viele Frauen und großen Reichtum anhäufen und „das Volk nicht nach Ägypten zurückbringen“. Das ist offensichtlich die Gefahr bei jemandem mit solch herausgehobener Rolle. Dieser Rückfall in ägyptisch-pharaonisches Verhalten soll verhindert werden, indem er sein Leben lang die Tora mit sich führen, in ihr lesen (vgl. Ps 1,2)¹⁸ und sie befolgen soll. Dazu gehört auch, „sein Herz nicht über seine Brüder zu erheben“. Das alles sind die Bedingungen, dass er als König in seinem Volk leben kann. Bei solchen Bedingungen ist er kaum noch mit einem üblichen König zu vergleichen.

Was das Halten der Tora in Bezug auf politische, wirtschaftliche, soziale und religiöse Entscheidungen betrifft, ist – wie schon oben beispielhaft gezeigt wurde – in der Tora in zahlreichen Impulsen festgehalten. Eine solche Herrschaft, die sich in erster Linie an den Bedürfnissen der Armen ausrichtet, beschreibt Ps 72 in der Form eines Testaments des alten David an seinen Nachfolger Salomo. Dieses Königsverständnis setzt sich zwar von der ägyptisch-altorientalischen und neuassyrischen Königsideologie ab,¹⁹ lässt aber das Problem durchscheinen, wie in einer eigentlich akephalen Gesellschaft²⁰ ein Königtum legitimiert werden soll.

von Entscheidungen und der Verteilung der Güter ausschließen. Vgl. Papst Franziskus, Enzyklika *Fratelli tutti* über die Geschwisterlichkeit und die soziale Freundschaft vom 3. Oktober 2020, hg. vom Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (VApS 227), Bonn 2020, bes. Nr. 15–17.

¹⁸ Mit diesem Gedanken wird der gesamte Psalter eröffnet.

¹⁹ Vgl. F.-L. Hossfeld, E. Zenger, Psalmen 51–100 (HThKAT 26), Freiburg i. Br. 2000, 308.

²⁰ Das ist eine herrschaftsfreie Gesellschaft, in der Entscheidungen im gemeinsamen Diskurs gefunden werden. In seiner vorstaatlichen Zeit ist Israel offensichtlich eine solche Gesellschaft gewesen.

8 Das „soziale“ Evangelium nach Lukas

Wie diese Vorstellungen die Schriften des Neuen Testaments durchziehen, soll kurz am Beispiel des Lukasevangeliums skizziert werden.

Das Magnificat (Lk 1,46–55) legt Hannas Jubellied (vgl. 1 Sam 2,1–10) Maria in den Mund. Die Freude über die Umkehr von oben und unten wird nicht nur auf Maria persönlich übertragen, die den lang ersehnten Davidssohn gebären soll. Ähnlich wie bei Hanna geht es hier gleichzeitig um die gesellschaftliche Perspektive. Ausgehend vom Schicksal der Armen und Ausgegrenzten entwickelt das Evangelium die Vision einer Revolution, in dem die Mächtigen stürzen und die Reichen leer ausgehen. Dieser Grundimpuls des Evangeliums zu einer fundamentalen Umverteilung von Macht und Gütern ist in der kirchlichen Verkündigung der Industrieländer oft bis zur Unkenntlichkeit verharmlost worden. Die Gefahr, dass der Gottesname missbraucht wird, scheint damit so aktuell wie in der Entstehungszeit des Dekalogs.

Der Impuls zieht sich durch das gesamte Lukasevangelium. Deutlich wird das auch an der Antrittspredigt Jesu in Nazareth (vgl. Lk 4,17–21). Den Lesungstext für diese Predigt bildet eine Zusammenstellung von Versen aus dem Jesajabuch (vgl. Jes 58,6; 61,1). Dabei wird die Vorlage leicht an Armutssituationen angepasst, die in der Abfassungszeit des Evangeliums eine besondere Rolle spielten – ein übliches Vorgehen in prophetischen Schriften. Der Lesungstext kulminiert dann in der Ankündigung eines „Gnadenjahres des Herrn“, das ist das Erlass- bzw. Jubeljahr aus Lev 25,8ff. Das Evangelium identifiziert das Auftreten Jesu mit dem Anbruch dieser Erlasszeit: „Heute hat sich das Schriftwort, das ihr eben gehört habt, erfüllt.“

9 Konsequenzen

Welche Konsequenzen können sich aus diesem biblischen Befund für unternehmerisches Handeln ergeben? Zunächst einmal: dogmatisch verpflichtend sind diese Überzeugungen der biblischen Tradition natürlich nicht. Sie machen aber deutlich, welche Grundlinien die biblischen Autor(inn)en für notwendig halten, damit ein gerechtes Zusammenleben in einer Gesellschaft funktionieren kann. Diese Grundlinien gehen weit über das hinaus, was in unserer Zeit all-

gemein unter „christlichem Menschenbild“ gefasst wird. Sie sind seit den biblischen Zeiten in der Gefahr, verdrängt oder zumindest verharmlost zu werden, gerade von denen, die sich angeblich auf sie berufen. Wie aus den aufgeführten Bibeltexten deutlich geworden sein sollte, lässt sich ihr Anspruch nicht auf kirchliche Unternehmen begrenzen oder auch gerade auf nicht-kirchliche. In der Tradition der katholischen Soziallehre haben allerdings kirchliche Unternehmen eine Vorbildfunktion.²¹

9.1 Unternehmensintern

Mit dem Blick auf die Entscheidungen innerhalb des eigenen Unternehmens schlage ich drei Schwerpunkte vor.

- Ständige Förderung und Weiterentwicklung von menschenwürdigen Arbeitsbedingungen. In ihrer Arbeit sind Menschen Mitarbeiter(innen) der Schöpfung und nicht Produktionsfaktoren.
- Privateigentum am Unternehmen muss ausdrücklich begründet werden, denn Gemeineigentum der Beschäftigten – und das bedeutet vor allem gemeinsame Entscheidungsmöglichkeiten – entspricht viel mehr den biblischen Impulsen. Das bedeutet auch die Auflösung von Hierarchien zugunsten von funktionalen Absprachen.
- Starke soziale Sicherung statt prekärer Arbeitsverhältnisse.

9.2 Unternehmen als politische Akteure

Ein Unternehmen allein wird die biblischen Impulse nur sehr anfangshaft umsetzen können. Dazu braucht es vor allem strukturelle Rahmenbedingungen. Für die Schaffung solcher Rahmenbedingungen sind aber die Unternehmen mitverantwortlich. Was könnten Elemente dazu sein?

- Die Unternehmensziele müssen auf Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung ausgerichtet sein. Der Hinweis, Ar-

²¹ Vgl. z. B. Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland, Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit. Wort des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Deutschen Bischofskonferenz zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland (GeTe9), Hannover – Bonn 1997, Nr. 244–247.

beitsplätze zu schaffen, erweist sich oft genug als Betrug an sich selbst und der Öffentlichkeit. Er dokumentiert eher ein gutes Gewissen, wie es zur Amos-Zeit diejenigen hatten, die die Pfänder der Armen verprassten.

- Bei der biblischen Konzeption einer menschenwürdigen Gesellschaft spielt das Gedenken an die Befreiung aus Ägypten eine zentrale Rolle. In Deutschland hat es ähnliche Befreiungserfahrungen mit dem Ende des Faschismus und mit der Überwindung der kommunistischen Diktatur gegeben. Was sind die Konsequenzen daraus?
- Starke strukturelle soziale Sicherung statt prekärer Arbeitsverhältnisse ist möglich durch gesetzliche Regelungen, Tarifverträge und Allgemeinverbindlichkeitserklärungen.
 - Ein Mindestlohn, der bei einer Vollzeitbeschäftigung armutsfest ist und ebenso für eine armutsfeste Alterssicherung sorgt, ist die untere Grenzlinie für die Bezahlung der Beschäftigten.
 - Würde ein bedingungsloses Grundeinkommen soziale Sicherheit und Teilhabe ermöglichen, den Druck, prekäre und nicht-nachhaltige Arbeit beseitigen und viel Kreativität freisetzen, um sich am Aufbau einer menschenfreundlichen Welt zu beteiligen?
 - Einige Unternehmen und auch staatliche Einrichtungen bilanzieren inzwischen nach den Regeln der Gemeinwohlökonomie. Dabei ist das Erreichen von gesellschaftlich nachhaltigen Zielen ausschlaggebend vor finanziellen Erträgen.
 - Die Schattenexistenz von Gemeinwirtschaft gegenüber der Privatwirtschaft hat die biblischen Vorstellungen auf den Kopf gestellt.

10 Fazit

In jeder Gesellschaft werden die bestehenden Verhältnisse von den meisten Menschen als „normal“ und nicht grundsätzlich veränderbar empfunden. Dagegen braucht es ein starkes Gegenparadigma. Die Bibel, die schon zu ihren Entstehungszeiten so umstritten und angefeindet war, fordert uns heraus, solch ein Paradigma befördern. Das Schlagwort „Arbeit vor Kapital“ hat sich jedenfalls als biblisch gut begründet erwiesen.

Wo findet die Kirche ein kulturelles Muster, mit dem ihre Unternehmungen nicht weiter durch selbst verschuldete Unglaubwürdigkeit absteigen?

Hans-Joachim Sander

Wer nach einer Unternehmenskultur für die katholische Kirche fragt, bewegt sich in unübersichtlichem Gelände. Die Kirche ist offenkundig kein Unternehmen, sondern eine Religions- und Pastoralgemeinschaft, eine Glaubens- und Spiritualitätsgemeinschaft; das kultiviert sie. Das kirchliche Lehramt empfiehlt in der Dogmatischen Konstitution *Lumen gentium* (LG) des Zweiten Vatikanischen Konzils (1962–1965), falls man sie überhaupt vergleichen will, sich nicht im Flachgau von Managementlehren zu bedienen, sondern zum Gipfel der Christologie zu steigen:

„Die mit hierarchischen Organen ausgestattete Gesellschaft aber und der mystische Leib Christi, die sichtbare Versammlung und die geistliche Gemeinschaft, die irdische Kirche und die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche sind nicht als zwei Dinge zu betrachten, sondern bilden eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichem und göttlichem Element zusammenwächst. Deshalb wird sie in einer nicht unbedeutenden Analogie mit dem Mysterium des fleischgewordenen Wortes verglichen.“ (LG 8)

Und dennoch ist die Orientierung im Flachgau unverzichtbar, allein schon aufgrund der gesellschaftlichen wie ökonomischen Potenz von Kirche. Ein systematischer Theologe wie ich kann sich nicht an erfolgreichen Managementlehren versuchen; das bliebe dilettantisch. Aber der zitierte Gipfelbucheintrag bietet zwei wichtige systematische Einsichten in der Sache: Es muss Komplexität bewältigt werden und komplexe Analogien sind einfachen Vergleichen vorzuziehen. Bis in Alltagsgeschäfte hinein muss Kirche mit Zweitheiten wie sichtbar hierarchische Gesellschaft versus offenkundig individualisiert geistliche Gemeinschaft zurechtkommen, die einfach nicht zueinander passen und doch verbunden gehören. Was nicht einfach zu machen ist, muss komplexer angegangen werden. Darum bleibt Kirche

auch immer hinter einem erfolgreichen Management zurück und liefert nirgendwo eine möglichst ökonomische Effektivität ab. Die „eine einzige komplexe Wirklichkeit“ (LG 8) von Kirche verlangt offenbar nach gesteigerter Komplexität, worauf das „Mysterium des fleischgewordenen Wortes“ auch hinweist, ist es doch die theologisch übliche Metonymie auf die Zwei-Naturen-Lehre des Konzils von Chalcedon 451, das komplexeste Lehrstück der Christologie.

Die gesuchte Unternehmenskultur von Kirche kommt nicht umhin einzugestehen, dass es einfach nicht die eine, sondern nur vielerlei kirchliche Kulturen gleichzeitig gibt – eine Kultur der Macht in ihrer Religionsgemeinschaft, eine Kultur der Wahrheit für ihre Glaubensgemeinschaft und eine Kultur der Freiheit aus ihrer Spiritualitätsgemeinschaft. Macht, Wahrheit und Freiheit lassen sich nicht auf einen kleinsten gemeinsamen Nenner bringen. Sie sind nur spannungsvoll und reibungsstark zu verdrillen. Entsprechend muss Kirche mindestens Unkulturen von Macht verhindern, Gegenkulturen aus Halbwahrheiten abstellen und Antikulturen zur Freiheit niederringen. Mit weniger kommt keine Unternehmenskultur in ihr aus, die ein Evangelium für alle Menschen verkünden und als Erbe der Menschheit bewahren kann. Aber dieser Widerstandshabitus ist schwierig, weil eingeschliffene kulturelle Muster dagegenstehen.

1 Verweigerte Komplexität und bedrohliche Analogien

LG 8 schlägt vor, mit Analogien zu arbeiten, also eine Ähnlichkeit bei gleichzeitiger größerer Unähnlichkeit zu suchen. In welchen Analogien zur Unternehmenskultur finden sich erhellende Muster? Darum geht es in kulturellen Konstellationen. Sie liegen in Mustern (*patterns*) vor, die menschliche Handlungen durch komplexe Verbindungen strukturieren, Entscheidungen strategisch unterlegen und Kontexte taxieren. Solche Muster bilden so etwas wie die Grammatik von Aktivitäten. Werden Kulturen gemustert, relativieren sie sich auf die Probleme hin, die sie lösen müssen, und lassen keine Taxonomie von höher- und niederwertig zu.¹

¹ Vgl. R. Benedict, *Patterns of culture*. With a new foreword by M. C. Bateson, Boston 1989.

Vor allem hier hat die Kirche erhebliche Probleme zu verzeichnen, weil sie sich zu relativieren weigert und daraus einen höheren kulturellen Status beansprucht. Das, was wie ein stolzes Alleinstellungsmerkmal wertebasierter Stabilität in der angeblichen modernen Diktatur des Relativismus aussieht, wird in Krisen jedoch zu einer selbst gegrabenen Grube, weil Krisen unweigerlich relativieren. In diese Grube ist die Kirche hineingefallen und der Fall ist tief. Es handelt sich um die Grube des sexuellen Missbrauchs von Kindern, Jugendlichen und abhängigen Frauen durch katholische Priester und der systemischen Vertuschung dieser Verbrechen. Dieser Fall durfte nicht eingeräumt werden und dieses Muster hat alle kirchliche Unternehmungen über Jahrzehnte geprägt. Daraus ergeben sich nun einschlägige Analogien.

Sie sind bedrohlich in bedrängenden Bereichen angesiedelt. Konnte man zu Beginn der Globalisierung noch international platzierte große Unternehmen heranziehen, die auf jedem interessanten Markt der Erde agieren und weltweite Lieferketten aufbauen, so ist es nun erhellend, auf jene Untermenge davon zu schauen, die in den globalisierten wirtschaftlichen Dynamiken pleitegingen: Lehman-Brothers, General Motors, Chrysler, Worldcom, Kodak, die Kirchgruppe, Schlecker, Arcandor, Air-Berlin usw. Hier ist tatsächlich eine größere Unähnlichkeit der Kirche bei aller gegebenen Vergleichbarkeit gegeben: Die Unternehmen gingen bloß pleite, während es bei der Kirche um moralischen Bankrott geht. Sie ist gerade aufgrund ihres beanspruchten Alleinstellungsmerkmals nicht länger erhaben gegenüber einem globalen Abstieg, der ihre Akzeptanz bei den Gläubigen und ihre Sichtbarkeit gegenüber den anderen Menschen zerbröckeln würde. Beide Gruppen sind so etwas wie ihre Gläubiger, die ihr Glaubwürdigkeit attestieren müssen. Dahin hat das kirchenkulturelle Muster des sexuellen Missbrauchs geführt – in den freien Fall der Glaubwürdigkeit der Kirche.

Eigentlich ist es theologisch unmöglich, vom heilsökonomischen Abwickeln der Kirche zu sprechen. Es gilt eine berühmte Beistandsverheißung aus dem Mund Jesu:

„Ich aber sage dir: Du bist Petrus und auf diesen Felsen werde ich meine Kirche bauen und die Pforten der Unterwelt werden sie nicht überwältigen. Ich werde dir die Schlüssel des Himmelreichs geben“ (Mt 16,18–19a).

Die Versteile 18b sowie 19a stehen seit 1590 auf der Innenseite der Kuppel des Petersdoms; die Nicht-Überwältigung der Pforten der Unterwelt sind ausgelassen. Das ist keiner vorausschauenden Befürchtung geschuldet, sondern soll entschlossen die Tridentinische Reform bezeugen. Das überragend Positive und das ewig Starke der Kirche sollten von nun in Gestalt des Papstamtes überzeugen. Das Papsttum wurde entsprechend zur Rückversicherung der Kirche gegen alle Unwägbarkeiten ausgebaut, was seinen sichtbarsten Ausdruck in den beiden Primaten auf dem Ersten Vatikanischen Konzil (1869–1870) findet. Globale Sichtbarkeit zeichnet die Päpste wie kaum ein anderes Spitzenamt auf diesem Planeten aus.

Das schlägt nun durch die Missbrauchsskandale als Bumerang ein. Ihnen ist gerade in der päpstlichen Spitzenposition nicht auszuweichen. Mit kirchlichen Schlüsseln sind jene Türen zur Unterwelt aufgeschlossen worden. Jesu Beistandsverheißung ist aber keine Rückversicherung gegen selbst verschuldetes Einladen des Bösen und so verstärkt die Papstposition die Sichtbarkeit fehlender Glaubwürdigkeit. Ein Beispiel für dieses Vergrößerungsglas ist der McCarrick-Report.² Mit ihm hat der Heilige Stuhl u. a. die kurieninterne Korrespondenz offengelegt, die im Januar 2001 zur Ernennung des Theodore McCarrick (* 1930) zum Erzbischof und dann Kardinal von Washington geführt hat. Der Karriereschritt vom Newark weg steigerte zwar seine unglaubliche Fähigkeit, Spenden zu akquirieren, aber seine schwule Lebensführung mit jüngeren Klerikern und die Übergriffe auf männliche Jugendliche wurden öffentlich umso relevanter. Die Sichtbarkeit der massiven internen Probleme in diesem Fall kostet mittlerweile Johannes Paul II. (1978–2005) die Autorität der Heiligkeit. Schließlich wollte er McCarrick unbedingt auf dieser Position und setzte ihn gegen alle Einwände durch.

Damit lässt sich die Unternehmenskultur der Kirche mustern. Sexueller Missbrauch und Vertuschung setzen die Kirche zwar nicht auf die Liste gescheiterter Unternehmen, aber in Analogie dazu. Sie hat sich eine Unkultur eingehandelt, deren Muster sie ins Straucheln bringt wie seit der Reformation nicht mehr.

² Vgl. Secretariat of State of the Holy See, Report on the Holy See's Institutional Knowledge and Decision-Making related to Former Cardinal Theodore Edgar McCarrick (1930–2017) (10. November 2020), in: http://www.vatican.va/resources/resources_rapporto-card-mccarrick_20201110_en.pdf (Zugriff: 15.12.2020).

2 Vom auszuschließenden Scheitern zur bloßen Unmöglichkeit davon

Die katholische Kirche ist der genannten Bankrott-Liste gegenüber unähnlich. Aber ihr Menetekel-Gehalt hat Nachdruck erhalten. Es gibt keine Sicherheitszone mehr, sodass die Gläubiger der Kirche über mangelnde Glaubwürdigkeit hinwegsehen könnten. Träte ihr Bankrott ein, würde man sagen, es hätte sich abgezeichnet. Was eigentlich unmöglich ist, ist es nur mehr mit Ausrufezeichen und zum Konjunktiv geworden.

Hier haben wir im Deutschen ein Problem. Die deutschen Konjunktive I und II umfassen Irrealitäten, während das Französische mit *conditionel* – den Bedingungen hinter dem, was zwar nicht real, aber doch nicht unmöglich ist – und *subjonctif* – den Größen, denen Subjekte im Handeln unterworfen sind, auch wenn sie sich gerade nicht realisieren – fassen kann, dass das, was nicht realisiert wird, nicht schon das sein muss, was nicht realisierbar ist. Etwas Irreales kann auch lediglich bedeuten, dass es zwar im Normalfall nicht eintritt, aber dann, wenn es das doch tut, einen unmöglichen Auftritt hat.

Der deutsche Konjunktiv II („ich ginge bestimmt Skifahren, befände ich mich in Salzburg“) kommt dem zwar nahe, aber bedenkt Irreales daraufhin, was unter anderen Umständen hätte sein können. Die französische Sprache nimmt dagegen in den Blick, was unter den gegebenen Umständen bereits als Unmögliches einträte und dann Konsequenzen hat. Sie hat ein tieferes Gespür für das, was lediglich nicht sein darf, aber eben doch sein könnte. Man muss im Deutschen über den Schatten springen, um dieses Unmögliche zu erreichen, das Französische markiert dessen revolutionäre Potenz direkt.

In diesem Sinn hat die katholische Kirche nun den Bereich des Unmöglichen betreten, dass sie völlig scheitert. Es ist nach wie vor unmöglich, aber das hängt nicht an den nicht vorhandenen Umständen. Es liegt nicht länger dort, wo es schlichtweg nicht möglich ist, sondern wo ein Kopfschütteln darüber ausgelöst würde, träte es ein. Die Muster des totalen Abstiegs sind längst da, auch wenn sie nicht eingestanden werden. Es geht nicht um Entwicklungen unter anderen Umständen, sondern um Muster des eigenen Versagens. Sie betreffen weit mehr als Markt und Konkurrenz; sie relativieren die Glaubwürdigkeit, die sich gravierend gegen die

kirchliche Selbstidentifizierung richtet, die sie unbedingt benötigt. Dabei liegt es jenseits ihrer Möglichkeiten, diese Wendung gegen sich selbst zu verhindern; das liegt vielmehr nun in ihrem Unmöglichen. Dieses Unmögliche fassen zu können, ist ein entscheidendes Problem kirchlicher Unternehmenskultur.

3 Jenseits des binären Codes

Muss dieses Unmögliche eingeräumt werden, dann entsteht zwischen dem eigenen Innen, das Glaubwürdigkeit beansprucht, und dem relevanten Außen eine gravierende Lücke, weil eingeräumt werden muss, dort draußen aus guten Gründen daran zu zweifeln. Diese Lücke ist vom Innen nicht mehr zu schließen. Häufig wird auf diese belastende Ohnmacht mit dem Muster einer binären Codierung reagiert: entweder die da draußen oder wir hier unter uns. Dieses Muster wurde in der Pianischen Epoche (1846–1958) zur beherrschenden antimodernistischen Grammatik aller kirchlichen Unternehmungen. Es ist zunächst bloß eine formale Verbindung und doch der Vorhof zum Scheitern, weil das von sich überzeugte Innen, sich überlegen wähnend, dann gegen das zweifelnde Außen kämpft.

In diesem binären Code kommen zwei Dinge zusammen, die zunächst nicht zwangsläufig verbunden sind: interne, nicht aufgearbeitete gravierende Probleme und ein mindestens auf Augenhöhe, wenn nicht sogar überlegen agierendes Außen. Sie kommen in einer belastenden und dann zerstörerischen Weise zusammen. Aber das Risiko des zweifelnden Außen, dabei Schaden zu nehmen, steht in keinem Verhältnis zur gravierenden Gefahr für das Innen. Jenes noch immer in der Kirche anzutreffende antimodernistische Muster identifiziert Glaubwürdigkeit mit moralischer Überlegenheit.

Aber das ist eine gravierende Verwechslung. Denn dieses Muster zwingt dazu, vor allem die gravierenden Defizite intern unter der Decke zu halten, sodass dort ihre Peinlichkeit kleingeredet und ihre Folgen geschreddert werden können. Die internen Machtkonstellationen bleiben dann erhalten, weil Gesundbeten einsetzt. Das ist zwar menschlich nachvollziehbar, aber kirchlich verheerend. Diese Schieflage hat ein Altmeister der *Business Administration*, Peter Drucker (1909–2005), so beschrieben:

„Businesses and governments have a natural human tendency to cling to ‚yesterday’s successes‘ rather than seeing when they are no longer useful.“³

Druckers launige Bemerkung gilt auch für eine Kirche, die nicht mehr mithalten kann mit einem Außen, das relevant an ihrer Glaubwürdigkeit zweifelt. Bei Unternehmen, die Pleite gehen, und Regierungen, die sich selbst lähmen, sind es Märkte, Kapitalmangel, nicht bewältigte Probleme, die sie unbeeindruckt von vergangenen Erfolgen in die Knie zwingen. Was wäre es bei der Kirche, spielen doch diesen Außengrößen nicht wirklich die entscheidende Rolle? Bei ihr ist es die eigene Glaubwürdigkeit.

Das klingt zunächst merkwürdig, ist diese doch nach ihrem Selbstverständnis aufgrund der Qualität ihres Glaubens für sie gegeben. Aber Glaubwürdigkeit wird nicht einfach von inneren Vollzügen bestimmt, obwohl sie davon abhängt, was tatsächlich getan und wirklich geglaubt wird. Glaubwürdigkeit wird nicht mit dem Glauben ausgeliefert, sodass beides automatisch geschieht. Vielmehr hängt sie davon ab, dass das, was getan wird, authentisch zu dem passt, was wirklich geglaubt wird, und dass es ebenso nachvollziehbar wie inspirierend für andere ist.

Es handelt sich bei Glaubwürdigkeit auch nicht um einen charismatischen Auftritt, weil dabei die persönliche Ausdrucksfähigkeit in den Vordergrund rückt. Charismatische Personen gelten nur für jene glaubwürdig, die sich an ihnen bereits orientieren. Glaubwürdigkeit überschreitet das. Eine Person ist nicht schon dadurch glaubwürdig, weil manche andere oder sie selbst sich dafür hält. Glaubwürdigkeit muss sich jeweils immer erst noch erweisen und selbst dann, wenn sie es getan hat, entsteht eine Spannung, ob sich das nachhaltig bewährt. Sie ist eine Problemanzeige für jeden Schritt, der mit dem Glauben gesetzt wird. Jedes relevante Außen hat ein Mitspracherecht, ob begründete Zweifel daran bestehen, und diese Relevanz bestimmt sich nach der Unglaubwürdigkeit des Innen.

Knapp gesagt ist Glaubwürdigkeit eine äußere Struktur und keine interne Angelegenheit. Je wie sich die Kirche zu einer solchen Innen-Außen-Differenz verhält, entscheidet sich ihre eigene Unterneh-

³ P. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York 1974, 84f.

menskultur. Je mehr sie gegebener Unglaubwürdigkeit ausweicht, desto härter wird sie sich darin verstricken. Je offenen und einladender sie zu ihrem Nachweis auffordert, desto größer sind ihre Chancen, darüber hinwegzukommen; denn der erste Schritt zur Besserung besteht in der Einsicht, wie nötig er ist. Das bedeutet zugleich, in den Bereich des oben genannten Unmöglichen zu gehen. Zum Bereich des Möglichen gehört es dagegen, die Glaubwürdigkeit in eine große Vergangenheit hin zu verlegen. Darum ist für die Kirche Druckers Analyse einschlägig. Besonders in der Krise ist die Kirche in der Gefahr einer „tendency to cling to ‚yesterday’s successes‘ rather than seeing when [she is] no longer useful“. Das führt in ihrem Fall dazu, dass sie die Konfrontation mit ihrer eigenen Unglaubwürdigkeit nicht aufkommen lässt und sich einen *circle of secrecy* zulegt, auf den wir später noch kommen werden. Je intensiver sich dieses Muster einnistet, desto schneller richtet sich die Unglaubwürdigkeit gegen sie selbst.

Es gibt ein Beispiel dafür. Es handelt sich um die Enthüllung des sexuellen Missbrauchs der katholischen Kirche durch den *Boston Globe* am Dreikönigstag 2002.

4 Die mangelnde Komplexität einer verweigerten Unglaubwürdigkeit

Der Bericht, dass die Bostoner Erzdiözese die Fälle ihrer Priester, die Kinder und Jugendliche oftmals als Mehrfachtäter sexuell missbrauchten, systematisch verschwie, die Bücher nach einer kirchen-internen Therapie und abgesichert durch einen strikt verschwiegenen Ausgleich mit den Opfern einfach versetzte, trat eine Lawine los. Die Zeitung hatte Belege für fast neunzig Priester; am Ende der Enthüllungen waren es um einiges mehr. Schon der erste Bericht des Rechercheteams *Spotlight* machte deutlich, dass das nicht nur ein Fall der Erzdiözese Boston und ihres Bischofs, Kardinal Bernard Francis Law (1931–2017), war, sondern systemisches Ausmaß hatte.

Warum kam diese Einsicht erst mit diesem Bericht auf? Immerhin hatte dieselbe Zeitung bereits 1993 berichtet, dass die Erzdiözese für zwanzig Fälle missbrauchender Priester außergerichtliche Einigungen zu bewerkstelligen hatte, und berichtete auch immer über die weiteren öffentlich werdenden Fälle. Die Informationen wurden im Lokalteil abgehandelt und fanden über die Fälle hinaus keine

weitere Bearbeitung. Das hatte auch juristische Gründe; privat moderierte Vergleiche sind nicht öffentlich zugänglich, sondern unterliegen strikter Vertraulichkeit. Und in dem einen Fall, der doch vor Gericht verhandelt wurde, waren die Details zur Verschlussache deklariert worden. Es war also nicht so, dass man gar nichts wusste. Aber alle Fälle wurden intern als einzelne verfaulte Äpfel in einem großen Korb guter Äpfel angesehen. Es war undenkbar, ob die Fäulnis vielleicht vom Korb ausging.

Dann bekam der *Boston Globe* 2001 einen neuen Chefredakteur, der von außen kam. Martin Baron (* 1954) stammte aus Florida, hatte einen großbürgerlich-säkularen jüdischen Hintergrund und war zuvor als Journalist in Miami, Los Angeles und New York tätig gewesen. Im Film *Spotlight* aus dem Jahr 2015 heißt es über ihn: „So, the new editor of the *Globe* is an unmarried man of the Jewish faith who hates baseball?“ Der Film thematisiert das Investigativteam des *Boston Globe*, welches 2003 den Pulitzer-Preis für seine Recherchen über die katholische Missbrauchskrise erhalten hatte. 2016 wurde der Film selbst mit dem Oscar für den besten Film ausgezeichnet. Die Mitglieder des Spotlight-Teams und Baron hatten direkt mit dem Film-Team zusammengearbeitet.

Baron passte also nicht nach Boston. Er war Außenseiter und mit inneren Vollzügen des religiösen Lebens nicht vertraut. Seine Strategie für den damals angestaubten *Boston Globe* bestand darin, eine Zeitung daraus zu machen, die von ihren Leser(inne)n als unverzichtbar angesehen wurde. Daher setzte er das Rechercheteam gleich beim Amtsantritt darauf an, die Hintergründe des gerade aktuell vor Gericht thematisierten Falls eines missbrauchenden Priesters genauer auszuleuchten. Es schien ihm plausibel, dass die Leserschaft des *Boston Globe* sich dafür interessieren würde, bestand sie doch zu mehr als der Hälfte aus katholisch geprägten und identifizierten Menschen.

Bis dahin hatte aber genau dieser Umstand dazu geführt, die katholische Kirche nicht direkt herauszufordern. Es galt vielmehr für beide Seiten, die Glaubwürdigkeit der jeweils anderen nicht zu attackieren. Für die erforderliche Hintergrundrecherche musste nun aber das einschlägige Material als öffentlich relevante Information eingeklagt werden. Die Erzdiözese verstand einen solchen Antrag bei Gericht unweigerlich als Klage gegen sie selbst. Baron schlug das aber nicht vor, weil er gegen die Kirche war, sondern weil es für

die Hintergrundrecherche unumgänglich war. Das, was vorher als undenkbar angesehen wurde, war nun nur mehr unmöglich.

Bei Barons Antrittsbesuch bei Kardinal Law vermieden beide angestrengt, auch nur an dieses prekäre Thema zu rühren, wie Baron in einem Interview später preisgab. Der Kardinal überreichte ihm am Ende ein Willkommensgeschenk, das, so sagte er, Baron als Stadtführer dienen sollte. Es handelte sich um den Weltkatechismus der katholischen Kirche. Das Exemplar in der entsprechenden Filmszene ist übrigens original der Katechismus, den Law Baron geschenkt hatte.⁴

Hier hat man die oben beschriebene Situation. Das Binnenleben der Religionsgemeinschaft steht einem Außen gegenüber, das es nicht kontrollieren kann. Seit Augustinus ist die Kirche gewohnt, das als die Binarität der *Civitas Dei* gegenüber einer verderbten *Civitas terrena* anzusehen. Das wird zu einem Riesenproblem, sobald in jenem kirchlichen Innen Tatsachen auftauchen, die für das Selbstverständnis, auf der Seite Gottes zu stehen, verheerend sind, weil sie auf das Gegenteil schließen lassen. Dann folgt der Entschluss auf den Fuß, genau das zu verschweigen, um der *Civitas terrena* keinen Vorteil zu bieten. Die binäre Codierung in einem solchen *circle of secrecy* wird dann aber zu einem Teufelskreis sich ständig selbst belegenden Unglaubwürdigkeit.

Diese brisante Struktur entsteht nicht, weil dieses Außen die Kirche attackiert, sondern um die gravierenden internen Probleme vor dem Außen zu schützen. Dadurch wandelt sich das Außen aber zu einem Beurteilungsraum der internen Glaubwürdigkeit. Eine oft zu beobachtende kirchliche Reaktion darauf versucht, irgendwie doch noch die Oberhand zu erhalten. Laws Katechismus-Geschenk ist eine Metonymie dafür. Das Innen lässt sich damit auf eine duale Strukturierung der eigenen Lage ein, die extrem gefährlich für es ist. Bei diesem Muster geht es mit einem Male um die eigene Glaubwürdigkeit generell, während es für die andere Seite nur darum geht, diese konkret zu ermitteln.

Es sind also sowohl die internen Defizite wie die duale Struktur,

⁴ M. Baron, I'm in 'Spotlight', but it's not really about me. It's about the power of journalism, in: https://www.washingtonpost.com/lifestyle/style/watching-oscars-will-be-very-personal-this-year-because-im-in-spotlight/2016/02/23/5ecf08d8-d502-11e5-9823-02b905009f99_story.html (Zugriff: 15.12.2020).

welche die Lage prekär machen. Obwohl die eigene Glaubwürdigkeit von dem abhängt, was Kirche tut und sagt, kann sie das Urteil darüber gerade nicht selbst bestimmen noch sich dagegen verwahren, wenn es schlecht ausfällt. Das liegt an den internen Problemen, die es nicht nur gibt, sondern die sie vor anderen zu verheimlichen versucht. Das relevante Außen muss die kirchliche Glaubwürdigkeit weder prinzipiell bestreiten noch klein machen; das geschieht auch in den wenigsten Fällen. Es muss nur für eine Überprüfung gerade stehen.

Dafür ist aber mehr als das Gegenüber zur Kirche nötig. Die binäre Codierung von *wir und die anderen* ist zu unterkomplex, um Glaubwürdigkeit überprüfen zu können; sie liegt ja nicht einfach im anderen Feld. Eine dritte Größe muss her, an der sich zeigt, wie es um die Glaubwürdigkeit steht; ohne das würde man nicht glaubwürdig mit der Glaubwürdigkeitsbehauptung umgehen. In Boston ist dieses Dritte die Öffentlichkeit der Stadt gewesen, also die an der katholischen Kirche interessierten Leser(innen). Die Kirche muss sie unbedingt aus der dualen Struktur heraushalten; gerade die eigenen Gläubigen dürfen über die kirchliche Unglaubwürdigkeit nicht aufgeklärt werden. Das relevante Außen dagegen muss nur über Unglaubwürdigkeit aufklären und dafür aus dem binären Code austreten. Das geschah, als man im *Boston Globe* entschied, es nicht bei der Skandalisierung von Fällen zu belassen, sondern das Muster der Entscheidungen dahinter freizulegen.

Martin Barons Wette war es, dass gerade die katholische Leserschaft besonders an dem Problem des Missbrauchs interessiert wäre. Die Wette ging auf. Für die überwiegende Leserschaft war dieser Skandal deshalb so wichtig, weil er sich nicht wie zuvor einfach an Fällen festbiss, sondern das Verhaltensmuster der Diözesanleitung dahinter freilegte. Mit jedem weiteren Fall wurde dieses Muster zum Thema und es kamen noch sehr viele Fälle zum Vorschein.

Gegen einzelne Missbrauchsfälle lassen sich all die kirchlichen Aktivitäten aufrechnen, die Menschen zu Gute kommen und für Gottes Heil Zeugnis ablegen; dann gibt es einen höheren Wert an glaubwürdigen Aktivitäten in der Kirche als diese einzelnen Verbrechen. Bei dem Muster gilt das nicht, weil es eine systemische Unglaubwürdigkeit vor der eigenen Sache offenbart. Nicht die hunderte von Fällen, wohl aber dieses eine Muster der Vertuschung zeigt, dass die Kirche gerade nicht zu dem zu gebrauchen war, wofür sie da ist. Daran kann auch eine große, stolze Vergangenheit nichts ändern.

Damit hat man einen Hinweis, wie eine Unternehmenskultur für die Kirche aussehen könnte, die sich des fortlaufenden Abstiegs erwehren kann: die defensiv-attackierende duale Struktur durch eine komplexere Strukturierung des Innen-Außen-Verhältnisses überschreiten, bei der ein Drittes respektiert wird, um das eigene Innen zu beurteilen. Dann wird das Gegenüber vom Gegner zum unverzichtbaren Anderen, um der eigenen Unglaubwürdigkeit auf die Spur zu kommen.

Die Skandale des sexuellen Missbrauchs nötigen die Kirche, ihre eigene Unglaubwürdigkeit zu verhandeln und nicht bloß mit ihrer Glaubwürdigkeit zu hantieren. Sie lässt sich damit nämlich nicht mehr vermischen. Wie in der Zwei-Naturen-Lehre, mit der das Konzil die Kirche vergleicht, steht es für sie an, den Monophysitismus ihrer Glaubwürdigkeitsanmutung zu überwinden.

5 Kreuzkusinenheirat mit der eigenen Unglaubwürdigkeit

In der binären Codierung von Innen und Außen sind jeweils *wir* die Glaubwürdigen – von Ausnahmen abgesehen – und die anderen die Unglaubwürdigen. In der triadischen Struktur gilt das nicht mehr. Wie soll man das systematisch fassen?

Hilfreich sind die elementaren Strukturen von Verwandtschaftsverhältnissen. In ihnen geht es kulturell komplexer zu als bloß mit einer binären Codierung, die ein Inzesttabu durchsetzt. Bei diesem Tabu gibt es klare Verwandte, die man nicht heiraten darf, und andere, die man heiraten kann, weil man mit ihnen nicht verwandt ist. Wer zum *wir* gehört, kommt für Heirat nicht in Frage; dafür muss man zu den anderen gehen. Es war die Entdeckung einer strukturellen Komplexität, dass man an diesem Tabu festhalten kann und es doch zugleich auf spezifische Weise nicht beachten muss; gelungen ist sie Claude Lévi-Strauss (1908–2009).⁵ Ihm fiel bei Feldforschungen im Mato Grosso (ein Bundesstaat in Brasilien) auf, dass es in scheinbar archaischen Gesellschaften Verwandte gibt, die also eigentlich nicht zu heiraten sind, aber doch in Frage kommen. In seiner Analyse der untersuchten Ethnien war die Heirat ausgeschlossen mit Geschwis-

⁵ Vgl. C. Lévi-Strauss, Die elementaren Strukturen der Verwandtschaft, Berlin 42017.

tern sowie mit Parallelkusinen, also Töchter von Mutterschwester oder Vaterbruder, während jene mit Töchtern von Mutterbruder oder Vaterschwester möglich war, also den Kreuzkusinen. Eine solche Heirat hat zudem den Vorteil, dass die Partnerschaft in Bereich des eigenen Clans bleibt. Damit setzt sich eine dreiwertige elementare Strukturierung an der Stelle des dual herrschenden Inzesttabus.

Für die katholische Kirche galt das Inzesttabu in der Moderne umgekehrt: Mit den Unglaubwürdigen in der Welt darf man sich nicht verbinden, wenn man katholisch ist. Mit den eigenen Leuten, weil sie glaubwürdig sind, muss man es dagegen tun. Der Missbrauchsskandal zeigt nun, dass die eigene Kirche unglaubwürdig ist, während die Aufklärung durch Medien wie den *Boston Globe* glaubwürdig ist. Wer in der Kirche ist, ist daher mit Unglaubwürdigen im Bund. Sie gehören zur eigenen Religionsgemeinschaft. Mit ihnen ist man verbunden, nicht weil sie glaubwürdig sind, sondern weil sie unglaubwürdig sind und ihre Unglaubwürdigkeit alle anderen im *wir* auch antastet. Dieses Problem kann man nicht lösen, indem man die Unglaubwürdigen auf die andere, die weltlich-säkulare Seite hin abschiebt. Täte man das, würde man die binäre Codierung nur umgekehrt ansetzen, aber das Unglaubwürdigkeitsproblem nicht loswerden; es würde sogar schlimmer, weil das verschleiert, dass die Unglaubwürdigen nicht zu der anderen, weltlich-säkularen Seite gehören.

Um sich mit der eigenen unglaubwürdig gewordenen Kirche weiter verbinden zu können, sind die Gläubigen darauf angewiesen, dass glaubwürdig diese Unglaubwürdigkeit offengelegt wird. Andernfalls würden sie selbst in der Unglaubwürdigkeit versinken. Jene, die das bewerkstelligen, sind ein relevantes Außen und gehören doch dazu. Sie sind Kreuzkusinen, mit denen man in eine Partnerschaft geht. Eine Alternative dazu gibt es nicht; denn die Glaubwürdigen in der eigenen Kirche reichen nicht aus, um das Ausmaß der Unglaubwürdigkeit auch nur zu erahnen, selbst wenn die Glaubwürdigen nicht zum Abwiegen neigen.

Das, was auf Schwächen, Fehlleistungen und vor allen Dingen auf Unglaubwürdigkeit der Kirche hinweist, ist eine Ressource, blinde Flecken zu erkennen und von einem selbstzerstörerischen böartigen Muster umzukehren. Eine Kirche, die sich in die Binarität *wir gegen die anderen* verstrickt, ist dazu nicht in der Lage. Die Komplexität kann aber in zweifacher Hinsicht erhöht werden.

Diejenigen, die in der Kirche und für die Kirche sind, stehen ihr nicht einfach für einen Machtkampf gegen das unliebsam Andere im Außen zur Verfügung, sondern sind selbst eine dritte Größe, die die Bedeutung des aufklärenden Außen verstärken. Wer katholisch glaubwürdig glaubt, steht der Kirche selbst gegenüber und ist ein Resonanzraum, um eine vorhandene Unglaubwürdigkeit sichtbar zu machen. Es sind schließlich nicht die anderen, die davon getroffen werden. Es sind die eigenen Leute. Sie müssen sich daher nach einer anderen Form von Partnerschaft für ihren Glauben umsehen, um ihn glaubwürdig zu halten. Wer Unglaubwürdigkeit kirchlicher Unternehmungen freilegt, gehört zu den Gönner(inne)n der Kirche, ohne dass sie bzw. er dabei vereinnahmt wird.

Der Kirche wird dabei etwas Gutes getan, gleich wie sehr es als Zumutung erlebt wird. Die Kreuzkusinen im Außen haben dem Innen den nüchternen Blick auf seine Unglaubwürdigkeit voraus und sie lassen sich nicht von einem Überlegenheitsgefühl des Innen beirren. Im Beispiel des *Boston Globe* sind Martin Baron und das Researcheteam *Spotlight* die Kreuzkusinen der katholischen Leserschaft gewesen, die aufgrund ihrer Skandalisierungsfähigkeit der kirchlichen Missbrauchsverbrechen dem katholischen Glauben und den Gläubigen auf die Sprünge helfen, nicht mit der eigenen kirchlichen Unglaubwürdigkeit bankrott zu gehen. Es ist eine Kreuzkusinenheirat, das wert zu schätzen.

Diese dreiwertige Strukturierung ist für die Kirche ein enormer Vorteil. Schließlich ist sie ihre einzige Chance, um ihre eigene Unglaubwürdigkeit nicht nur zu akzeptieren, sondern auszuräumen. Die Unglaubwürdigkeit der Kirche steht gegenwärtig als Elefant im Raum aller kirchlichen Unternehmungen. Die Kirche wird nicht einfach an diesem Elefanten scheitern; er steht wohl schon lange herum. Aber nach der Aufdeckung der Missbrauchsskandale würde sie gravierend und schnell an der Ignoranz scheitern, dass er im Raum steht. Diese Ignoranz muss als erstes ausgeräumt werden, wenn Kirche verhindern will, dass sie moralisch Bankrott macht. Die Kreuzkusinenheirat mit denen, die die Unglaubwürdigkeit der Kirche aufdecken, wäre daher das gesuchte Muster, um den weiteren Abstieg der Kirche aufzuhalten und umzukehren.

Christlich managen in säkularen Zeiten

Wer steuert die christliche Unternehmenskultur?

Bruno Schrage

Welche Verantwortung tragen Führungskräfte in der Kirche für die Weiterentwicklung der christlichen Identität des jeweiligen kirchlichen Trägers? Gibt es so etwas wie geistliche Führung oder braucht es eher ein professionelles Handwerkszeug, um entsprechende Prozesse zur Förderung der christlichen Identität für Mitarbeitende und in der Organisation zu steuern? Auf welche Weise können Führungskräfte eine hierzu geforderte Steuerungskompetenz einer christlichen Organisationführung erlernen?

Wenn solche Fragen gestellt werden, dann läuft die Diskussion schnell auf Werte und Haltungen hinaus, die eine Führungskraft als gläubige christliche Person reflektiert und als Vorbild beruflich wie in der privaten Lebensführung authentisch verkörpern soll.¹ Sie ist in dann in Person das leuchtende Vorbild für die Mitarbeitenden. Diese spirituell-moralische Überhöhung der Führungsrolle resultiert aus dem ekklesiologischen Amtsverständnis der katholischen Kirche. Hier ist die Führungsrolle an Geistliche gebunden und eingebettet in ein Berufungsverständnis.

1 Kirchliche Führungskräfte – Beruf oder Berufung?

Führungskräfte bei Trägern, in Einrichtungen und Diensten der Kirche sind meist Fachkräfte aus einem bestimmten Professionskontext wie der Sozialarbeit, Pädagogik, der Rechts- oder Wirtschaftswissen-

¹ Im Folgenden wird der Begriff „christlich“ genutzt, um die persönliche Ebene der religiös gebundenen Überzeugung, Werte, Haltungen und fachlichen Zuschreibungen wiederzugeben, während „katholisch“ für die rechtlich-konfessionelle Zuschreibung im Sinne des Arbeitsrechts Verwendung findet. Der Begriff „kirchlich“ beschreibt die institutionelle Gebundenheit des Handelns bzw. der Funktion.

schaften, der Theologie, Medizin, Pflege usw. Der primäre Befähigungskontext als Führungskraft ergibt sich daher meist aus der jeweiligen Profession. Folglich werden Leitungskräften entsprechende Führungsqualifizierungen angeboten, gemäß dem Grundsatz: Führen muss man wollen; Leiten kann man lernen.

Auf der Basis der unreflektierten Übernahme des Berufungsverständnisses von Geistlichen für Leitungspositionen in kirchlichen Einrichtungen wird das „Führen in kirchlichen Einrichtungen“ immer noch eher als spirituelle Dimension verstanden. Fortbildungen im kirchlichen Raum werben mit „geistliche Führung lernen“, oder „mit Werten in Führung gehen“ und ähnlichen Sprachspielen. Überbetont wird das „Täterprofil“, wie es Andreas Lob-Hüdepohl (* 1961) nennt. Es beschreibt ähnlich wie das Organisationsprofil die „relevanten beruflichen Grunddispositionen“, die, wenn sie nicht gelebt werden, die Qualität der Leitung eines kirchlichen Unternehmens (Tatprofil) ermöglicht oder behindert.² Allerdings fehlt es bisher an einer verbindlichen fachbezogenen kirchlichen Beschreibung, im Sinne von entsprechenden Kompetenzen, die eine kirchliche Führungskraft auszeichnet.

Die Fähigkeit, im Führungshandeln christliche Merkmale wie Werte, Haltungen aber auch kirchliche Vorgaben und Vorstellungen in der Ausübung der jeweiligen Dienste umzusetzen, wurde stattdessen bei entsprechender Konfessionszugehörigkeit, lebendigem Bezug zum Gemeindeleben sowie der Einhaltung von Loyalitätsobliegenheiten einfach vorausgesetzt. Letztere können fraglos ein möglicher Indikator sein, ob sie aber eine zuverlässige oder zwingende Voraussetzung sind, von der auf das Vorhandensein einer hinlänglich reflektierten Identifikation mit dem kirchlichen Selbstverständnis geschlossen werden kann, ist heute mehr als fraglich.³ Natürlich dürfen Lebenshaltung, Überzeugungen und religiöse Ansichten von Führungskräften wie Mitarbeitenden das Tat- wie das Organisationsprofil des katholischen Trägers nicht in Frage stellen. Künftig wird es aber entscheidend sein zu erläutern, was

² Vgl. A. Lob-Hüdepohl, Was macht eine Unternehmenskultur christlich? Einige moraltheologische Erkundungen, in: A. Fritz, G. Hofmeister (Hg.), Attraktiver Arbeitsplatz Caritas, Freiburg i. Br. 2017, 21–38, 33f.

³ Vgl. ebd., 34.

die Tatqualität kirchlichen Handelns in den gesellschaftlichen Themen ist.⁴

2 Führen heißt Unternehmen steuern – und zwar christlich!

Für Führungskräfte in kirchlichen Einrichtungen und Diensten fehlt meist eine für die heutigen Herausforderungen angemessene Qualifizierungsmöglichkeit. Kirchliche Träger stellen einen spezifischen Anspruch an kirchliches Führungshandeln, ohne dass z. B. Führungsrolle, Arbeitsprozesse, Strategie und Organisationsentwicklung im Sinne einer christlichen Qualität reflektiert und Hinweise für die jeweilige Steuerung gegeben werden. Entsprechende Qualifizierungen setzen die klassischen Themen von heutigen Führungsförderbildungen voraus, und sollten sie um die Reflexion auf der Basis der biblischen Botschaft und des jeweiligen kirchlichen Selbstverständnisses sowie des christlichen Auftrags zur Weltgestaltung erweitern. Auf dieser Grundlage können die spezifischen Rollenerwartungen geklärt, die notwendigen fachlichen Impulse sowie Instrumente einer Steuerungskompetenz zur Fortentwicklung der jeweiligen christlichen Organisationskultur gegeben und die Prozessbeschreibung zur Fortentwicklung einer christlich geprägten Professionalität in den vielfältigen Berufen bei kirchlichen Trägern angeboten werden. Insbesondere die Klärung der christlich geprägten Professionalität verlangt der Europäische Gerichtshof in seinem Urteil zum Egenberger Fall 2018, wenn er dort den Begriff des „Berufsethos“ einführt. Genau hier liegt ein maßgeblicher Baustein für die biblische Reflexion der jeweiligen Organisationskultur, der Motivation aller Mitarbeitenden und der Art der Ausübung der verschiedenen Professionen im kirchlichen Kontext. Nochmal Andreas Lob-Hüdepohl:

„Das Markenzeichen der Jesusbewegung war eben nicht die Einheitlichkeit ihrer sozialen, kulturellen, ethnischen und gar religiösen Herkunft. Das Markenzeichen war (und muss es auch heute

⁴ Vgl. P. Beer, Für das Reich Gottes. Kirchliches Arbeitsrecht im Umbruch, in: HerKorr 74 (3/2020) 41–45.

noch sein) die Eindeutigkeit ihrer Sendung, die der Tat-Qualität ihr entscheidendes Profil verleiht.“⁵

Das heißt, die im beruflichen Alltag erlebten Spannungen z. B. zwischen Ökonomie und Nachhaltigkeit, menschlicher Zuwendung und Effizienz, Klientenautonomie und Lebensschutz, existenziellen Fragen und christlichem Glauben usw. bedürfen der kontinuierlichen Bearbeitung, um christlich authentisch gelebt zu werden.

3 Zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Das hier beschriebene Defizit ist ein Spiegelbild der gesamten fehlenden kirchlichen Entwicklung in Bezug auf die Gestaltungsfrage der Identitätsprozesse bei kirchlichen Trägern im Übergang von der Volkskirche zu einem religiösen Anbieter in der pluralen und säkularen Gesellschaft. Daher wird im Folgenden eine kurze Chronologie des Wandels anhand von drei Leitbegriffen der Kirchlichkeits- bzw. Identitätsdiskussion aufgezeigt. Entsprechend wandelt sich auch die jeweilige Erwartung an Führungskräfte in kirchlichen Einrichtungen und Diensten. In der Conclusio dieser Entwicklungslinien werden abschließend heutige Anforderungsmerkmale an kirchliche Führungskräfte sowie deren Anspruch auf entsprechende Qualifizierungen aufgezeigt.

4 Das Proprium in der Dienstgemeinschaft leben!

Die drei Begriffe *Proprium*, *Profil* und *Unternehmenskultur* stehen für den Wandel in der Diskussion des christlichen Selbstverständnisses katholischer Einrichtungen, sei es in der Jugendhilfe, Bildung oder der Caritas. Mit dem Begriff des Propriums (lat. das Eigentümliche) wurde eine theologische Begrifflichkeit zum Maßstab der Identitätssicherung erklärt. Diese Diskussion bewegte die Identitätsdiskussion der katholischen Jugendhilfe ebenso wie die der verbandlichen Caritas und katholischen Bildungsträger.⁶ In den Achtziger-

⁵ Lob-Hüdepohl, Was macht eine Unternehmenskultur christlich? (s. Anm. 2), 35.

⁶ Wenn künftig von kirchlichen Trägern, Diensten und Einrichtungen, diakoni-

und Neunzigerjahren des letzten Jahrhunderts fanden sich zahlreiche Beiträge „vom Proprium christlicher Caritas“, u. a. von Isodor Baumgartner (* 1946), der am Lehrstuhl für Pastoraltheologie und christliche Gesellschaftslehre in Passau tätig war. Sie beschreiben zum einen die Suche nach dem Spezifischen bzw. unverzichtbaren Konstitutivum diakonischen Handelns und zum anderen nach den Merkmalen und dem spezifischen Auftrag authentischer christlicher Tätigkeit in der Gesellschaft.⁷

Diese Diskussionen waren Folge der Öffnungsbewegung der katholischen Kirche mit dem Zweiten Vatikanischen Konzil (1962–1965). Die katholische Kirche als Volk Gottes auf dem Weg durch und in der Welt war nicht mehr einfach die *societas perfecta* („vollkommene Gemeinschaft“). Jetzt stellten sich die Fragen nach den Wesensvollzügen von Kirche im Sinne von *Liturgia*, *Martyria*, *Diakonia* und *Communio* als Teil von Gesellschaft und nach dem Auftrag der Kirche in der Gesellschaft. In der Folge wurde das jeweils spezifische Selbstverständnis caritativer wie aller kirchlichen Dienste und Einrichtungen im Sinne ihres kirchlichen Auftrags zum Gegenstand der theologischen Diskussion – insbesondere der Pastoraltheologie. Die Pastoralkonstitution *Gaudium et spes* (GS) des Zweiten Vatikanischen Konzils über die Kirche in der Welt von heute gab dabei die inhaltliche Richtung vor:

„Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art, sind auch Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Jünger Christi.“ (GS 1)

Dieser Satz wurde zum inhaltlichen Markenkern einer Ekklesiologie, die sich selbst als ein Instrument der Verwirklichung der Liebe Gottes in der Welt versteht, wie auch die Dogmatische Konstitution *Lumen gentium* (LG) über die Kirche ausführt.⁸ Mit dieser Form tiefs-

schen Erfahrungen, Berufen der Kirche und Caritas etc. gesprochen wird, so schließen diese Begriffe alle Tätigkeitsfelder kirchlichen Engagements in der Gesellschaft, eben auch die Jugendhilfe ein.

⁷ Vgl. H. Haslinger, *Diakonie. Grundlage für die soziale Arbeit der Kirche*, Paderborn 2009, 192–194.

⁸ Vgl. LG 1: „Die Kirche ist ja in Christus gleichsam das Sakrament, das heißt Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott wie für die Einheit der ganzen Menschheit.“

ter Solidarität und Anwaltschaft für die und den Nächsten im Sinne von Mt 25 wurde das *Proprium* wiedergegeben.⁹ Es beschrieb den „Auftrag der Kirche“. Arbeiten in kirchlichen Diensten und Einrichtungen hatte und hat heute zugleich einen Zeugnischarakter für die Botschaft des katholischen Glaubens. Folglich wurde die Identifikation mit christlicher Identität unter volkskirchlichen Vorzeichen vorausgesetzt und die Konfessionszugehörigkeit von Mitarbeitenden in kirchlichen Institutionen und Diensten erwartet.

5 Mitarbeit in der Kirche – quasi eine Berufung

Mitarbeit in den Diensten der Kirche war also nicht einfach Beruf, sondern Berufung zum Dienst am Nächsten.¹⁰ Im Hintergrund standen unausgesprochen die Ordensleute und deren communautaire Lebensform als Ideal der christlichen Mitarbeitenden und ihrer Dienstgemeinschaft. Auf dieser Basis konnte von Kirchenrechtlern ein bis heute weitgehend gültiger Anforderungs- und Loyalitätskatalog formuliert werden, der sich in der ersten Erklärung der deutschen Bischöfe zum kirchlichen Dienst fand und der zunächst ohne Differenzierung nach Tätigkeiten und Verantwortung für alle Mitarbeitenden gelten sollte.¹¹ Mitarbeitende hatten katholisch zu sein, waren so durch die Taufe quasi berufen wie Ordensangehörige und

⁹ Die Gerichtsrede mit der diakonischen Selbstidentifikation Jesu mit den Ausgegrenzten, am Rande Stehenden, Benachteiligten, eben den Geringsten: „Was ihr für einen meiner geringsten Brüder [und Schwestern] getan habt, das habt ihr mir getan.“ (Mt 25,40)

¹⁰ Auch wenn die hier getroffenen Aussagen sich schwerpunktmäßig auf hauptberufliche Mitarbeitende beziehen, so sind sie in gleicher Weise auf ehrenamtliche engagierte Mitarbeitende anzuwenden.

¹¹ Vgl. N. Feldhoff im Interview mit M. Szillat, B. Schrage unter dem Titel „Neue kirchliche Arbeitsrechtsordnung“, in: NCar 120 (21/2019) 19. So auch die Erklärung der deutschen Bischöfe zum kirchlichen Dienst, 1993, 9: „Die Kirche muss deshalb Anforderungen stellen, die gewährleisten, dass sie [= die Mitarbeitenden] ihren besonderen Auftrag glaubwürdig erfüllen können.“ Die Urteile des Bundesverfassungsgerichts 1985 und 1986 zur Ausgestaltung des kirchlichen Selbstbestimmungsrechts im Arbeitsrecht (Art. 137 Abs. 3 der Weimarer Reichsverfassung mit Bezug zum Art. 140 des Grundgesetzes) zwangen die deutschen Bischöfe zu einer differenzierten Beschreibung hinsichtlich Kirchenzugehörigkeit und Tätigkeits- bzw. Verantwortungsmerkmalen im Rahmen der Grundordnung

hatten dementsprechend in ihrem ganzen Lebenswandel den moralischen Grundsätzen der Kirche gehorsam zu folgen. Folgerichtig stand im beruflichen Kontext die persönliche Lebensführung der Mitarbeitenden im Vordergrund. Mit der Anstellung bildeten sie eine besondere Gemeinschaft des Dienstes. Bei manchem entstand das Bild von einer Art heiliger Gegenwelt, die als Sauerteig die Welt verändern sollte. So wurde auch die arbeitsrechtliche Übernahme des Begriffs der „Dienstgemeinschaft“ analog zum Ordensleben zum Synonym für die Zugehörigkeit zu der quasi geistlichen Gemeinschaft (Kommunität) des Dienstes.

Führungskräfte mussten daher lediglich die als „fertig sozialisiert“ geltenden katholischen Bewerbenden einstellen. Andere Bewerbende waren die Ausnahme. Ihre Anstellung war reglementiert und bedurfte einer besonderen Begründung. Im Ergebnis bestand die Aufgabe von Führungsverantwortlichen darin, die fachlich „geeigneten Personen“ auszusuchen, die „bereit und in der Lage sind, den kirchlichen Charakter der Einrichtung zu pflegen und zu fördern“¹². Letzteres war dann ein Gott gegebener Automatismus qua Taufe. Die quantitative Gleichung hieß: 100 Prozent katholische Mitarbeitende gleich 100 Prozent kirchlicher Träger. Irgendwie schien jede(r) zu wissen, was ein konfessionell christlicher Träger ist und zu leisten hat. Die volksskirchliche Vorstellung sah in den katholischen Milieus eine unerschöpfliche Ressource an Mitarbeitenden, die als geeignet eingestellt werden konnten.

6 Das Profil zählt – die Suche nach dem christlichen Alleinstellungsmerkmal

Schon im Vorfeld der deutschen Wiedervereinigung 1989 zeigte sich, dass es künftig anderer Anstrengungen bedurfte, um eine Identifikation mit dem wenig konkretisierten Wortgebilde „Auftrag der Kirche“ herzustellen. Das staatskirchlich abgesicherte kirchliche Arbeitsrecht gab den Kirchen als Transzendenz- und somit Tendenzbetrieb die trügerische Sicherheit, keine Eigeninitiative zur För-

für den kirchlichen Dienst im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse (GokD), Bonn 1993, Nr. 51.

¹² Anforderungen an Träger und Leitungen kirchlicher Einrichtungen, in: Erklärung der deutschen Bischöfe zum kirchlichen Dienst, 1993, II, Abs. 2.

derung der Identifikation mit dem christlichen Glauben und der Kirche leisten zu müssen. Lediglich erste Glaubenskurse für Mitarbeitende bei einzelnen Trägern zeigten, dass die vorherrschende Strategie der Identitätssicherung mittels „berufener“ und gläubiger Kirchenmitglieder an ein Ende kam. Mit dem rasanten Wachstum katholischer Einrichtungen und Dienste, attestierten insbesondere Bischöfe den Trägern und einer Vielzahl von Mitarbeitenden ein Glaubensdefizit und damit eine mangelnde Kirchlichkeit.¹³

In den Neunzigerjahren des letzten Jahrhunderts wechselte die Perspektive. Die Liberalisierung des Sozial- und Gesundheitswesens, die Ökonomisierung der Wohlfahrtspflege, die spürbare Säkularisierung und Pluralisierung der Gesellschaft in Verbindung mit der Individualisierung sowie Privatisierung des Religiösen, verlangte nach neuen Konzepten der Unternehmens- bzw. Organisationsführung kirchlicher Träger. Mit dem Wachstum wurde die Frage nach der eigenen christlichen Identität immer mehr zum Thema. Die unreflektierte Zuschreibung von erwartbarem christlichem Verhalten in der beruflichen Tätigkeit kam in die Krise. Zugleich war der Bedarf an professioneller Organisationsentwicklung, Marketingkonzepten, Einführung von Qualitätsmanagementsystemen, Beratung in effizienter Betriebsführung und Personalführung und in der Folge von Managementkursen und -beratung groß. Zunehmend wurden von den rasant wachsenden kirchlichen Trägern im Erziehungs-, Sozial- und Gesundheitswesen Unternehmensberatungen hinzugezogen. Ob diese eine theologische oder ethische Expertise hatten, war nicht relevant. Sie entwickelten marktgerechte Strategien, professionalisierten die Arbeits- und Dienstleistungsprozesse sowie das Führungshandeln.

Mit ihnen zog die Idee vom „katholischen Profil“ als Garanten der Identitätssicherung in die Führungsetagen kirchlicher Träger ein. Aus

¹³ Insbesondere der Kölner Kardinal Joachim Meisner (1933–2017) schaffte hierzu die Bildmetaphern von der Caritas als Dinosaurier ohne Gehirn (Glaubensüberzeugung; Anm. Verf.), von der zu großen Autokarosserie mit dem zu kleinen (Glaubens-)Motor usw. Weitersichtiger war zu dieser Zeit schon Rolf Zerfaß (* 1934): „Ein Diözesanverband muss sich heute verstärkt mit der Identitätsproblematik seiner Angestellten auseinandersetzen.“ Und so sprach er von der Notwendigkeit, das „Spannungsverhältnis zwischen beruflicher und kirchlicher Identität“ zu bearbeiten. Wörtliche Zitate aus: R. Zerfaß, *Lebensnerv Caritas*. Helfer brauchen Rückhalt, Freiburg i. Br. 1992, 196.198.

den Wirtschaftswissenschaften wurde die Idee einer Unterscheidbarkeit im Markt adaptiert und zur Basis der Frage nach christlichen Alleinstellungsmerkmalen. Was unterscheidet den katholischen Träger von der Arbeiterwohlfahrt, dem Deutschen Roten Kreuz oder konfessionell zugespitzt von der Diakonie der evangelischen Kirche? Ziel war es, ein exklusives katholisches Profil in Leitbildprozessen zu beschreiben. Unmerklich fand der alte Gedanke der *societas perfecta* im neuen Gewand von idealisierenden Ansprüchen eine Renaissance.

7 Die Organisation – Garant des Profils!

Die Prozesse speisten sich aus der kirchlichen Tradition des Trägers (oft auch Ordensträger mit ihrer spezifischen monastischen Spiritualität), aus den Wertevorstellungen und Haltungen der christlichen Gesellschaftslehre und vor allem aus den Leitbildorientierungen moderner Unternehmensführung (Transparenz, Partizipation, Kooperation, Leistungswille, ökonomische Anreizsysteme usw.). Aufgabe der Führung wurde es, diese Prozesse mithilfe von Beratern durchzuführen und entsprechende Leitbilder in der Organisation zu verankern. Die vom katholischen Träger erbrachte Dienstleistung sollte am Markt als besondere und unterscheidbare Qualität angeboten werden. Die Organisation hatte nun den Auftrag, den Mitarbeitenden „Sinn, Ziel und Struktur des kirchlichen Dienstes“ zu vermitteln und mit den „ethischen und religiösen Aspekten ihres Dienstes vertraut“ zu machen.¹⁴ Mitarbeitende erlebten dabei oft eine Dissonanz zwischen den Ansprüchen der Leitbilder und der beruflichen Wirklichkeit. Christliche Werte und Haltungen wurden in Hochglanzbroschüren feilgeboten. Der Verdacht einer marketingmäßigen Instrumentalisierung des christlichen Markenkerns liegt hier nahe. Die moralische Doppelbödigkeit zeigt sich spätestens in der unverändert geltenden Grundordnung für den kirchlichen Dienst (GokD). Denn bei allen Leitbildsätzen zu Gleichheit, Solidarität, christlicher Fehlerkultur, Geschlechter- oder geforderter Diversitätssensibilität bleiben die kirchenrechtlichen Anforderungen an die Konfessionszugehörigkeit der Mitarbeitenden, die kirchlichen

¹⁴ Wörtliche Zitate aus: Gemeinsame Verantwortung, in: Erklärung der deutschen Bischöfe zum kirchlichen Dienst, 1993, VIII, 14.

Loyalitätsanforderungen an die Lebensführung je nach Tätigkeit und Verantwortung unberührt.

Unbearbeitet blieb die vorauslaufende Hypothese des Profilbegriffs, also die Frage, ob es überhaupt ein beschreibbares, umfassendes, eindeutiges Selbstverständnis katholischer Träger gibt. Pikant war, dass Generalvikare und Bischöfe nun von ihren kirchlichen Trägern ein entsprechend formuliertes Profil erwarteten, dies aber z. B. für die eigene kirchliche Verwaltung (Generalvikariate) als nicht nötig befanden.

8 Das Evangelium lässt sich nicht fixieren

Faktisch zeigte sich bald, dass diese Prozesse zwar für die Beteiligten zu einer ersten reflektierten Verständigung über das christliche Selbstverständnis führten, dies jedoch in der Art von idealisierenden Formulierungen kaum für die Breite der Mitarbeitenden und deren Praxis relevant wurde. Zugleich war der Versuch der Abgrenzung von nicht kirchlichen Wohlfahrtsträgern zum Scheitern verurteilt. So kann unter heutigen Bedingungen kaum ein Qualitätsunterschied in der Praxis beschrieben werden. Zum einen gibt es vorgeschriebene Qualitätsstandards und zum anderen haben sich christliche Werte von ihrem Ursprung emanzipiert, sodass eine Exklusivität nicht mehr herzustellen ist. Der eigentliche Unterschied ist somit im inneren Begründungszusammenhang, der intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden und in der Beschreibung der angestrebten Qualität diakonischen Handelns zu suchen. Die unterscheidenden Fragen blieben auf der Praxisebene ausgeklammert: Warum engagieren wir uns hier als christlicher Träger? Was ist unser (kirchlicher) Auftrag in der aktuellen gesellschaftlichen Situation und wie führen wir ihn im Sinne des Evangeliums aus?

Unreflektiert blieb auch die theologische Fraglichkeit des Vorhabens, diakonisches Engagement als exklusive Qualität für katholische Träger zu reklamieren. Die jedem Menschen mögliche Liebe und in allen Religionen geforderte Barmherzigkeit ist aus christlicher Sicht universal. Sie ist ein im Schöpfungsakt gegebener Ausdruck der Liebe Gottes und eben nicht exklusiv katholisch. Das Ziel, mittels der Exklusivität von Alleinstellungsmerkmalen und Abgrenzung eine Vormachtstellung im Markt zu erlangen, verletzt den in-

nersten diakonischen Anspruch des Evangeliums, mit allen Menschen guten Willens und ohne jeden Vorbehalt sich in den Dienst der Ausgegrenzten, Notleidenden und am Rande Stehenden zu stellen. Das Evangelium steht für ein inklusives und integrierendes Verständnis von Gesellschaftsgestaltung. Sein Ziel ist es, für alle Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit gelingende Lebensmöglichkeiten zu schaffen. In diesem Sinne können Leitbilder, Leitsätze oder Leitbegriffe hilfreiche und notwendige Formen der Selbstvergewisserung auf der Organisationsebene sein (Organisationsprofil) und so ein Identifikationsangebot für Mitarbeitende bilden. Sie sind aber aufgrund gesellschaftlicher Entwicklung, neuer sozialer Herausforderungen und entsprechender diakonischer Prozesse und Erfahrungen immer vorläufig und daher kontinuierlich fortzuschreiben.

9 Professionalisierung führt zur Säkularisierung

Da Leitbildprozesse weitestgehend unverbunden zu der hohen Professionalisierungsdynamik blieben, entkoppelte sich die fachliche Arbeit immer stärker vom christlichen Selbstverständnis. Es trat in vielen kirchlichen Einrichtungen und Dienste ein, was der Pastoraltheologe Rolf Zerfaß (* 1934) schon 1993 zunächst für die verbandliche Caritas prophezeite:

„Die Professionalisierung caritativer Arbeit beschleunigt die Säkularisierung der Einrichtungen, weil es an theologischen Gesprächspartnern fehlt, die den Bezug zur kirchlichen Tradition herstellen können.“¹⁵

Dieser Prozess erfuhr durch notwendige Standardisierungsprozesse in der Folge von Gesetzgebungsverfahren, wissenschaftlichem Fortschritt und kontinuierliche Wirksamkeitsüberprüfung mittels Qualitätsmanagement eine weitere hohe Dynamik. Man kann von einer finalen Emanzipation der sozialen Arbeit aus dem kirchlichen Kontext sprechen. Parallel haben sich die Kirche und die Religion sukzessive aus der funktionalen Arbeitswelt verabschiedet und sich auf den gemeindlichen und somit auf den Freizeitsektor konzen-

¹⁵ Zerfaß, Lebensnerv Caritas (s. Anm. 13), 21.

triert.¹⁶ Die klassischen Identitätsrepräsentanten des katholischen Propriums wie Ordensangehörige nahmen ab und haben heute in den kategorialen Feldern Seltenheitswert. Und so attestierte Rolf Zerfaß schon vor 30 Jahren, dass „der Caritassektor der am weitesten säkularisierte Bereich kirchlicher Arbeit“ zu sein scheint.¹⁷ Als Grund nennt er nicht die Glaubens- oder Kirchenfeindlichkeit der Mitarbeitenden und auch nicht ein Versagen von Führungskräften, sondern „die Unfähigkeit der Kirche zu sagen, was denn die Kirchlichkeit einer kirchlichen Einrichtung ausmacht“¹⁸. Zu fragen ist somit: Was ist denn die Kirchlichkeit einer Einrichtung, eines Dienstes, eines Trägers im Jugend-, Sozial-, Bildungs- oder Gesundheitswesen?

Wie beschrieben, greift der Versuch, dies einfach den Mitarbeitenden als berufene und gläubige Profilträger zuzumuten, ebenso zu kurz, wie der Versuch, mittels aufgeladener Leitbilder und fast missionarisch wirkender Glaubenskurse und traditioneller liturgischer Angebote eine berufliche Identifikation und Vergemeinschaftung mit der Kirche herzustellen. Diese Ansätze denken aus dem Kontext der Kirchenmitgliedschaft volkskirchlicher Milieus. Dagegen zeigt die „Würzburg Studie“ von Michael N. Ebertz (* 1953) und Lucia Segler (* 1974), ein „Großteil der Mitarbeitenden [...] wollen eine Kirche, die ihr existenzielles Ringen teilt, die nachfragt und solidarisch mit denjenigen ist, die selbst Solidarität üben“¹⁹. Mitarbeitende erwarten somit den konstruktiven Dialog um den Sinn ihrer Tätigkeit und entsprechende Angebote, die ein Deutungsangebot machen.²⁰

¹⁶ Vgl. B. Schrage, Mitarbeitendenpastoral. Eine Situationsanalyse zwischen Bedarfswechsel und fehlender Theoriebildung, in: PBIDA 72 (2020) 265–273.

¹⁷ Vgl. Zerfaß, Lebensnerv Caritas (s. Anm. 13), 23.

¹⁸ Ebd.

¹⁹ M. N. Ebertz, L. Segler, Spiritualitäten als Ressource für eine dienende Kirche, Freiburg i. Br. 2016, 10.

²⁰ Vgl. E. Albrecht, K. Hurrelmann, Die heimliche Revolutionäre – wie die Generation Y unsere Welt verändert, in: Fritz, Hofmeister (Hg.), Attraktiver Arbeitsplatz Caritas (s. Anm. 2), 39–50, bes. 39–41.

10 An der Schwelle zu neuen Ansätzen

Worauf können Mitarbeitende hier zurückgreifen und welche Themenfelder bieten sich an, um die Auseinandersetzung zwischen Tätigkeit und kirchlichem Deutungsangebot zu ermöglichen? Es ist nötig, diese Entwicklungsfelder einer kirchlichen Identität und eines kirchlichen Auftrags differenzierter zu beschreiben. Sie sind die Parameter bzw. Faktoren, die eine kirchliche Trägeridentität verändern, vertiefen und fortentwickeln. Führungskräfte in der Kirche können diese Parameter durch entsprechende Prozesse fördern bzw. Angebote zur Befassung oder Auseinandersetzung ermöglichen. Hierzu zählen:

- die spezifische christliche Tradition des Tägers,
- die Organisation mit ihrem Leitbild und ihren ethischen Handlungsorientierungen,
- die christliche Unternehmenskultur mit ihrer prägenden Kraft,
- die Mitarbeitenden selbst mit ihrer Spiritualität und ihrer religiösen Sozialisation,
- die Klient(inn)en mit ihren Erfahrungen, Fähigkeiten und Bedürfnissen,
- die christlich geprägte Fachlichkeit,
- das jeweilige kirchliche Verständnis vom Auftrag verschiedener Berufsbilder,
- das diözesane, gemeindliche Bedingungsfeld,
- äußere Faktoren, wie z. B. gesellschaftlich, wirtschaftliche und politische Faktoren.

Im Folgenden soll dies exemplarisch in zwei Richtungen weiter erörtert werden, nämlich an der „christlichen Organisationskultur“²¹ und der Notwendigkeit einer „christlich geprägten Professionalität“.

²¹ Vgl. dazu auch den Beitrag von R. Diebel und M. Hirth in diesem Band. Der Kulturbegriff kann zum einen in einer differenzierten Form nach Edgar Schein (* 1928) gefasst werden als Artefakte, Werte und Haltungen sowie Grundannahmen. In vorliegenden Kontext reicht es Kultur im Sinne von Clifford Geertz (1926–2006) zu verstehen, als ein von Menschen selbst gesponnenes Gewebe von Bedeutungen nach denen Menschen ihre Erfahrungen interpretieren und nach denen sie ihr Handeln ausrichten. Vgl. C. Geertz, *Dichte Beschreibung, Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*, Berlin 1987.

11 Kultur und Identität – die berufliche Wirklichkeit des Diakonischen prägt

„Es gibt keine kulturelle Identität“ schreibt Francois Jullien (* 1951) und verdeutlicht, dass Identität, eben auch christliche Identität, ständig im Wandel ist.²² Er spricht von „kulturellen Ressourcen“, die uns aus der Tradition zur Verfügung gestellt werden. Sie zu aktivieren, bedarf des Dialogs. Der Versuch, ein formuliertes christliches Proprium zu verkünden oder es als Profil zu beschreiben und zur persönlichen Aneignung vorzulegen, muss daher scheitern. Dieses Vorgehen entspricht eben nicht dem dynamischen Charakter einer diakonischen Identität, die dem kirchlichen Selbstverständnis von Einrichtungen und Diensten im Jugend-, Sozial-, Bildungs- oder Gesundheitswesen zu Grunde liegt. Die biblische Erkenntnis in der Nachfolge Jesu heißt: Diakonische Identität entsteht im Handeln. Genau dies besagt Mt 25, wenn Jesus sagt, was ihr dem Geringsten getan habt, das habt ihr mir getan. Das diakonische Handeln wird von Jesus selbst als Begegnungs- und Ereignisort seiner Gegenwart qualifiziert und hat so quasi sakramentalen Charakter.²³ Dem entspricht die Erfahrung, die Jesus erst die zwölf Jünger (vgl. Lk 9,1–6.10) und später die 72 Jünger (vgl. Lk 10,1–24) machen lässt. Jesus sendet sie in die Dörfer. Dort erleben sie, was ihr Handeln bewirkt und kehren voller Freude bzw. Begeisterung zurück (vgl. Lk 10,1–24). Neben Freude und Begeisterung über ihre machtvollen Taten haben die Jünger auch Fragen. Jesus schafft deshalb zunächst für die Jünger die Möglichkeit, von ihren Erfahrun-

²² Vgl. F. Jullien, *Er gibt keine kulturelle Identität*, Berlin ⁴2018, 7–9. Der Begriff der Identität ist als relativ junger Begriff ein Kunstwort aus dem Neulateinischen mit der Grundbedeutung der Gleichheit von zwei oder drei Dingen. Rene Descartes (1596–1650) prägt eine substanzielle Sichtweise eines gemeinsamen innewohnenden Wesenskerns. Erik H. Erikson (1902–1994) stellte dies in den Kontext der psychosozialen Entwicklung des Menschen und sprach von dem Werden des Gefühls eines zusammengehörigen Ganzen. Dieser Identitätsprozess des mit sich eins werden (innere Übereinstimmung des Selbst) wurde dann von der Person auf die Gesellschaft, Nationen, Organisationen, Institutionen etc. übertragen.

²³ „Die Identifikation Jesu mit den Geringsten wird von den Vätern [...] im Sinne einer [...] faktisch-realen und personalen Gegenwart verstanden; wie im Mt-Text selbst wird die den Notleidenden zu leistende Diakonie in der Realpräsenz Christi in den Armen begründet.“ (R. Völkl, *Dienst für die Armen als Dienst für Christus*, in: A. Zug [Hg.], *Christus Kirche Caritas. Einladung zum Gespräch*, Leipzig 1986, 31–64, hier: 33).

gen zu berichten. Danach zieht er sich mit ihnen zurück, um ihre Erfahrungen vor Gott zu reflektieren und ihnen seine Deutung anzubieten. Der Evangelist Lukas lässt hierauf die Lehrerzählung vom „barmherzigen Samariter“ folgen, mit der Aufforderung Jesu: „Dann geh und handle du genauso!“ Die diakonische Erfahrung prägt also, sie verändert Menschen und stiftet Identität.

12 Gottes Liebe ist nie exklusiv!

Diese Identitätserfahrung ist aber Christ(inn)en nicht exklusiv vorbehalten, sondern sie ist die Offenbarungsweise Gottes, die jedem Menschen als Abbild Gottes zugänglich ist. Sie ist Ausdruck der Grundverfasstheit des Menschen als sozialem Wesen. Im Sinne Martin Bubers kann der Mensch nur am DU zum vollständigen ICH werden. Genau diesen Zusammenhang beschreibt Papst Benedikt XVI. (2005–2013) in der Enzyklika *Deus caritas est* als schöpfungstheologisches Grundmoment.²⁴ Die Schöpfung entsteht aus liebender Beziehung als Selbstentäußerung Gottes aus Liebe. Die ganze Schöpfung mit allen Lebewesen, und hier insbesondere dem Menschen, ist aus dem Akt tiefster Liebe geschaffen. Die Liebe Gottes, seine tiefste selbstlose Wesenheit (seine Identität), ist dem Menschen als Abbild Gottes im Schöpfungsakt gegeben. Sie ist das anthropologische Grundmoment, das alle Menschen guten Willens verbindet und sich in Jesus von Nazareth in Wort und Tat unüberbietbar in die Menschheit hinein verwirklicht hat. Sein Lebensbeispiel, die Art seiner Gestaltung von Beziehungswirklichkeiten, wird daher zum Reflexionspunkt des sozialen bzw. diakonischen Handelns. Hierum versammeln sich Menschen – werden Kirche – gehen eine Beziehung zueinander ein. Die Kirche ist die ursprüngliche Sammlungsbewegung aller Menschen, die sich diese Liebe Gottes in der Auslegung Jesu zu eigen machen (Diakonie). Hier versammeln sich Menschen, die aus dieser Motivation heraus handeln wollen. Sie verbinden in ihrer Praxis die schöpferische Gottesliebe und Beziehung ermöglichende Nächstenliebe. Diakonisches Erleben in den Berufen der Ju-

²⁴ Vgl. Benedikt XVI., Enzyklika *Deus caritas est* über die christliche Liebe vom 25. Dezember 2005, hg. vom Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (VApS 171), Bonn 72014, Nr. 2–18.

gend-, Bildungsarbeit, dem Gesundheitswesen und der Beratung fördert daher die „Herzensbildung“, die das fachliche Engagement trägt.²⁵ Diese braucht entsprechende förderliche kommunikative Prozesse, um als solche entdeckt, gedeutet und erlebbar zu werden. Dies kann eine christliche Organisation mit ihrer Kultur und der christlichen Prägung von Standards ermöglichen.

13 Führungskräfte – die christliche Unternehmenskultur fördern

Christliche Einrichtungen wollen professionell und qualitativ hochwertige Dienstleistungen erbringen, denn für die bzw. den Nächste(n) ist das Beste gerade gut genug. Dies ist in Deutschland eingebettet in den gesellschaftlichen und ökonomischen Gesamtrahmen des Wohlfahrtsstaats, den kirchliche Träger aufgrund ihrer fachlichen Expertise und politischen Lobbyarbeit maßgeblich mitgestaltet haben und mitgestalten. Zu den Aufgaben von Führungskräften in der Kirche gehören daher alle Aufgaben des Managements von Personalführung, wirtschaftlichem Handeln, strategischem Führen, Prozesskoordination, Lobbyarbeit, Repräsentation u. v. m. Folgerichtig wird dann die Frage gestellt, ob sich Christlichkeit nur in der Haltung sowie dem Verhalten der Führungskraft zeigt oder ob es spezifische Aufgaben- und Steuerungsfelder gibt? Die Antwort ergibt sich aus der Tatsache, dass caritative Einrichtungen und Dienste der Kirche von ihrem christlichen Selbstverständnis her beziehungsstiftende Erlebnis- und Begegnungsorte im Dienst am Nächsten sind. Alle Mitarbeitenden eines kirchlichen Unternehmens sind somit durch ihre diakonische Tätigkeit Teil des dauernden Prozesses der christlichen Identitätsfindung. Kirchlichkeit als Sammlungsbewegung braucht daher Formate der Kommunikation über berufliche Erfahrungen auf dem Hintergrund des christlichen Glaubens, dem Lebensbeispiel und der Deutungen des Jesus von Nazareth sowie der ganzen biblischen jüdisch-christlichen Offenbarungsgeschichte Gottes. Führungskräfte in kirchlichen Einrichtungen haben somit das Privileg, diese Prozesse des Dialogs, der Auseinandersetzung und der Reflexion zu ermögli-

²⁵ Vgl. ebd., Nr. 31a.

chen, in die fachliche Arbeit angemessen einzuspielen und diese daran zu reflektieren.

Heutige Mitarbeitende stehen in den kulturellen Fußstapfen von Generationen engagierter Mitarbeitenden, die bereits ihr Verständnis von Gott, den Menschen, der Welt und der Kirche in das Selbstverständnis des kirchlichen Trägers eingebracht haben. Sie haben die jeweilige christliche und konfessionelle Kultur eines Trägers vor geprägt, die Mitarbeitende heute unter neuen Bedingungen fortentwickeln. Es ist daher ein echtes Privileg, dass Führungskräfte diese kulturellen Ressourcen für die Identitätswerdung des einzelnen Mitarbeitenden wie der Gemeinschaft aller Mitwirkenden wirksam werden lassen können. Hierin besteht das entscheidende und einzige Alleinstellungsmerkmal zu allen nicht religiösen Trägern: Der Glaube darf in der Arbeit thematisiert werden und Mitarbeitende haben einen Anspruch darauf! Führungskräfte sind gefordert, solche Prozesse des Dialogs zu ermöglichen und auf diese Weise eine christliche Kultur und Gemeinschaftswerdung zu stiften.²⁶

14 *It's not a job, it's a mission!*

Im täglichen Zusammenspiel mit allen Beteiligten zeigen sich die christlichen Werte und Handlungsorientierungen, die für Mitarbeitende, Führungskräfte und die Organisation maßgeblich sind. Diese können ihren Ausdruck finden in Leitbildern, Führungsgrundsätzen, ethischer Urteilsbildung, religiös-fachlichen Standards, in der Personalführung und der bewussten Gestaltung der jeweiligen Einrichtungskultur. Je glaubwürdiger dies geschieht und in der Praxis gelebt wird, umso mehr wird eine solche Kultur im besten Sinne als motivierend und somit auch für die persönliche Identität als prägend erlebt. In diesem Sinne wollen kirchliche Dienstgeber nicht missionieren, aber im beruflichen Kontext erlebbar machen, was es bedeutet, diakonisch zu arbeiten. Die Caritas Jordanien hat das prägnant ausgedrückt: „Caritas, it's not a job, it's a mission!“ Und

²⁶ Prozesse zu ermöglichen, heißt eben nicht, sie selbst zu gestalten, sondern die Kommunikationsanlässe wahrzunehmen, Strukturen zur Auseinandersetzung zu fördern, Konzepte erarbeiten zu lassen und ggf. hierzu befähigte Personen beim Träger einzustellen oder auf Zeit zu beauftragen.

unter diesem Motto sieht man auf einem Bild unter dem Caritas Flammenkreuz eine Muslima als Mitarbeiterin dieses kirchlichen Trägers.

15 Steuerungskompetenz – Routinen ermöglichen christliche Organisationskultur

Es gehört in die Steuerungskompetenz von Führungskräften, den Dialog zum christlichen Selbstverständnis in angemessener Weise als attraktive Angebote der Identifikation in der Organisationsentwicklung zu verankern. Hier zeigt sich eine konzeptionelle Anforderung an die kirchliche Organisation, um den existenziellen Fragen wie auch den beruflichen Erfolgen von Mitarbeitenden, in ihrem beruflichen Erfahrungskontext gerecht zu werden. Dies braucht eine Sprachfähigkeit und den Mut, das religiöse privatisierte Berufsethos wieder kommunikativ aufzubrechen. Für die christliche Unternehmenskultur gilt, was Matthias zur Bonsen (* 1958) und Carole Maleh (* 1967) für die Team- wie die Organisationsentwicklung sagen: „Sie entwickeln sich immer in Richtung dessen, worauf sie ihre Aufmerksamkeit richten und was sie untersuchen.“ Hier hilft es, die oft zelebrierte spirituell-sakrale Überhöhung und pastorale Anmutung des sehr persönlichen Erlebens von Religiosität durch tätigkeitsbezogene Reflexionsroutinen im Mitarbeitenden-, Dienst-, Team- wie auch Jahresgespräch oder bei Ziel- und Strategieplanungen abzubauen. Es braucht die Freiheit, auch als religiös unmusikalischer Mensch, die existenziellen Fragen ansprechen zu dürfen und dann die Erfahrung zu machen, dass dies ebenso kollegial erörtert und christlich eingeordnet werden kann wie alle anderen fachlichen Bezüge der beruflichen Tätigkeit auch. Eine solch schlichte Kultur der Selbstverständlichkeit des Christlichen würde dem alltäglichen beruflichen diakonischen Handeln entsprechen.

Wenn also eingangs die Frage nach der Steuerungskompetenz einer christlichen Organisationführung gestellt wurde, dann brauchen Führungskräfte in kirchlichen Einrichtungen ein Verständnis für die Notwendigkeit der Gestaltung einer christlichen Organisationskultur als Raum der Identitätsfindung. Dies zu ermöglichen und zu fördern, verlangt zum einen die Anwendung der üblichen Instrumente der Prozesssteuerung und zum anderen deren Passung zum spezi-

fischen beruflichen Themenfeld. Wollen Führungskräfte ihrer Verantwortung gerecht werden, unter heutigen Bedingungen eine christliche Identitätsentwicklung der Organisation zu ermöglichen, sollten sie dieses Thema konzeptionell und strategisch angehen. Sie bleiben dann in der Rolle der Führungskraft und werden nicht zum geistlich Führenden, zum Seelsorgenden ihrer Mitarbeitenden oder gar Seelenführenden. Sie dürfen auch nicht mehr in die Falle eines loyalitätsbezogenen Persönlichkeitschecks verfallen.²⁷ Gerade in diesem Kontext stellt die in diesem Buch vorgestellte Form biblischer Reflexion von beruflichem Handeln eine wichtige Möglichkeit dar, einen solchen Prozess des Dialogs und der Kulturförderung als Angebot christlicher Identifikation zu fördern.

16 Christlich geprägte Professionalität

Mitarbeitende achten darauf, ob ihre Zielvorstellungen von beruflichem Handeln mit dem Tätigkeitsprofil des Anstellungsträgers und der dortigen Unternehmenskultur übereinstimmen. Heute bewerben sich kirchliche Träger mit ihrer christlichen Kultur, dem Maß an Authentizität an Verwirklichung christlicher Ideale, bei allen Menschen guten Willens. Sie wollen wissen, was denn das fachspezifische religiöse Berufsverständnis (Berufsethos) einer Stelle ist. Mitarbeitende dürfen vom kirchlichen Träger eine Auskunft erwarten, welche berufsspezifischen Kompetenzen zu einer christlich geprägten Professionalität gehören. Schon in der Festlegung des Stellen- oder Kompetenzprofils ist damit die Frage aufgeworfen, welche spezifisch religiösen und kirchlichen Kompetenzen für die Tätigkeit benötigt werden. Entsprechende Formate der Berufseinführung bzw. der Fort- und Weiterbildung zur Erlangung der fachlich-religiösen

²⁷ Vgl. O. Merkelbach (Hg.), *Caritas in Vielfalt. Handreichung zum Umgang mit der Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart*, in: https://www.caritas-rottenburg-stuttgart.de/cms/contents/caritas-rottenburg-s/medien/dokumente/was-uns-wichtig-ist/caritas-in-vielfalt/caritas_in_vielfalt_2019.pdf?d=a&f=pdf (Zugriff: 11.2.2021); Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V. (Hg.), „Der Glaube als Frage der Einstellung“, in: https://www.caritasnet.de/export/sites/dicv/.content/.galleries/downloads/caritas-pastoral/2020-09-21-BR_Der-Glaube-als-Frage-der-Einstellung_DinA4_final-V7_digi.pdf (Zugriff: 11.2.2021).

Kompetenzen sollten dann auch als Angebot hinterlegt sein. Dies kann zum echten Mehrwert werden, vorausgesetzt, der kirchliche Träger hat für jeden Berufszweig neben den klassischen Kompetenzfeldern²⁸ das christlich erwartete Ethos durch konkrete kirchlich-institutionelle bzw. spirituell-christliche Kompetenzen geklärt und beschrieben.²⁹ Diese Klärung und Beschreibung der zu beschreibenden christlichen Prägung professionellen Handelns bedarf des Dialogs, der Auseinandersetzung, der Reflexion zwischen Mitarbeitenden, Vorgesetzten, der Personalentwicklung und bei Bedarf theologischer Fachexpertise.

17 Von der Konfession zur christlich geprägten Profession

Heute stehen wir daher an der Schwelle, den personen- und institutionsorientierten Ansatz der GokD³⁰ um einen tätigkeitsbezogenen Ansatz zu erweitern. Der Staatskirchenrechtler Ansgar Hense (* 1965) spricht von der „Umstellung von einer kontroll- auf eine aufgabenbezogene Perspektive“³¹. Es geht um einen Paradigmenwechsel vom statischen Persönlichkeitsmerkmal „Konfession“ hin zu Tätigkeitsmerkmalen „christlicher Profession“. Gerade in Zeiten der Ökonomisierung und hohen Funktionalisierung im Sozial- und Gesundheitssektor erleben Mitarbeitende den wertgebundenen Ansatz kirchlicher Träger als motivierend und sinnstiftend. Entsprechend dürfen sie eine erlebbare christliche Kultur und eine sich daran

²⁸ Klassisch werden hier die vier Schlüsselkompetenzen genannt: Methoden-, Fach-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz.

²⁹ Zu der Thematik „christlich geprägter Professionalität“ und entsprechender spiritueller-religiöser wie kirchlich-institutioneller Kompetenzen vgl. B. Schrage, Christliche Identität wandelt sich. Christliche Professionalität, in: ChrisCare (4/2018) 14–16; ders., Christliche Professionalität – Was der Europäische Gerichtshof anmahnt!, in: PBIDA 71 (2019) 16–20.

³⁰ Vgl. P. Beer, Vom personen- zum institutionenorientierten Ansatz. Der Beitrag der Grundordnung zu Profildiskussion, Führungs- und Unternehmenskultur in kirchlichen Einrichtungen, in: H. Reichold (Hg.), Führungskultur und Arbeitsrecht in kirchlichen Einrichtungen. Von der Personen- zur Institutionenorientierung der Grundordnung, Regensburg 2017, 63–76.

³¹ A. Hense, Warum sich das kirchliche Arbeitsrecht ändern muss, in: HerKorr 73 (1/2019) 45.

ausrichtende Gestaltung von Entscheidungsprozessen und Handlungen im Arbeitskontext erwarten. Künftig geraten für Führungskräfte in caritativen Organisationen verstärkt „fachlich-religiöse, spirituelle und explizit kirchliche Kompetenzen“ des Aufgabenfelds in den Blick, wie auch die Frage nach konkreten Möglichkeiten, diese in der Praxis erlebbar zu gestalten. Kirchliche Träger sind aufgefordert darzustellen, welche Angebote sie dazu in der heutigen beruflichen Wirklichkeit machen können. Hier wird sich ihre weitere Identitätsentwicklung als kirchlich caritative Organisationen entscheiden.

18 Selbstverständnis und Rolle – Führungskraft in kirchlichen Organisationen

Zum Selbstverständnis von Führungskräften in kirchlichen Organisationen gehört daher die Verantwortungsübernahme für die Ermöglichung des Gestaltungsprozesses der christlichen Unternehmenskultur. Daher werden sie in der Personalrekrutierung darauf achten, Mitarbeitende zu gewinnen, die eine Offenheit und Bereitschaft haben, sich mit christlichen Kontexten ihrer Tätigkeit auseinanderzusetzen. Sie ermutigen zur (Weiter-)Entwicklung angemessener Konzepte und entsprechende Formate, zur Reflexion des beruflichen Handelns aus dem christlichen Glauben, zur Beschreibung des kirchlichen Selbstverständnisses der Organisation sowie der jeweiligen beruflichen Kompetenzprofile einer christlich geprägten Professionalität. In diesem Sinne tragen sie die Verantwortung, dass eine christliche Gemeinschaft (Kirche vor Ort) real erfahrbar wird und der christliche Glaube als Motivations- und Identifikationsbasis nachhaltig gefördert wird.

Führungskräfte in der Kirche können weiter davon ausgehen, dass mit der fortschreitenden Säkularisierung in der Gesellschaft bei Mitarbeitenden eine Offenheit und Neugierde in Bezug auf die christlichen Grundlagen, die Mission (kirchlicher Auftrag) und Vision (Zivilisation der Liebe – Reich Gottes), die entsprechenden Werte und rituellen Praktiken wie auch Symbole gegeben ist.

Mitarbeitende sind nicht zu missionieren, sondern zu befähigen, die christliche Mission (Auftrag) bewusst in ihrer fachlichen Arbeit zu verwirklichen. Dabei ist die jeweilige religiöse Beheimatung von Mitarbeitenden mit Respekt wahrzunehmen und der Dialog hinsicht-

lich möglicher Konflikte im Team zu führen. Es gilt, die christliche Identität in der diakonischen Arbeit zu entdecken, zu kommunizieren, zu gestalten und als kritisch-motivierende Kraft zu fördern.

Dabei haben kirchliche Führungskräfte auch eine Fürsorge sich selbst gegenüber, sodass die eigenen Bezüge zwischen dem beruflichen Handeln und dem persönlichen Glauben reflektiert und authentisch gelebt werden können. Entsprechend gilt es, Mitarbeitenden eben nicht einfach Glaubenswissen anzubieten. Vielmehr geht es darum, sich in der Kunst zu üben, einen „suchenden Prozess“ nach Glaubensbezügen in der gemeinsamen Tätigkeit zu initiieren, zu gestalten und auch mal auszuhalten. Hierzu gehört aktuell auch noch eine Ambiguitätstoleranz hinsichtlich mancher immer noch vortragener kirchenamtlicher Defizitanmutung an die Träger, sowie der nach diakonischem Verständnis nicht haltbaren Loyalitätsobligationen bezüglich geschieden wiederverheirateter oder in gleichgeschlechtlichen Partnerschaften lebenden Mitarbeitenden.

19 Führen in Kirche mit einem neuen Bewusstsein

Führungskräfte sind heute Prozessinitiiierende und -fördernde und -ermöglichende, um gemeinsam mit den Mitarbeitenden Kulturentwickelnde und -tragende zu sein. In diesem Sinne gehen alle miteinander eine Lernpartnerschaft ein. Sie können daher in dem Bewusstsein handeln:

- Mitarbeitende sind Träger von Lebens- und Glaubenserfahrungen. Sie bringen als Dialogpartner(innen) ihre eigene Spiritualität als Ressource ein. Daher sind kirchliche Defizitmodelle, die nur aus der Perspektive von konfessionellem Glaubenswissen und -praxis – auch interreligiös – argumentieren, zu vermeiden.
- Die Basis für die Entwicklung des christlichen Selbstverständnisses und des Angebots der Identifikation sind der diskursive und kritische Dialog über berufliche Erfahrungen auf Basis des christlichen Glaubens. Hinzu tritt die Option des Dialogs als Gelegenheit zur Kommunikation miteinander und mit Gott, der sich in ansprechenden und tätigkeitsbezogenen spirituellen Impulsen, Exerzitien, gottesdienstlichen Feiern und Riten zeigt. Die Teilnahme an letzterem ist immer freiwillig.

- Glaubensidentität wächst für die bzw. den Einzelne(n) wie für die Organisation in einem lebenslangen Prozess der Lebensdeutung. Dies ist kein linearer Prozess, sondern ein ergebnisoffenes, auf den Lebenslinien der Beteiligten und im geprägten Raum der jeweiligen christlichen Unternehmenskultur beheimatetes Geschehen.
- Unter den heutigen kirchlichen wie gesellschaftlichen Rahmenbedingungen braucht es Ermutigung und Legitimation zum Experiment, um den Glauben konstruktiv in die kirchliche/ca-ritative Tätigkeit einzubringen.
- (Neue) Mitarbeitende haben einen Bedarf an christlicher Orientierung in der Fachlichkeit und einen Anspruch auf Vermittlung einer erlebbaren Trägeridentität.
- Über den Grad der Freiwilligkeit bzw. Verbindlichkeit von Angeboten entscheidet, ob der Glaubensbezug Teil der beruflichen Tätigkeit im Sinne christlich geprägter Professionalität, Information zum christlichen Selbstverständnis des Trägers oder ein Angebot zur spirituellen Persönlichkeitsentwicklung aus dem christlichen Glauben ist. Letzteres kann nur freiwillig sein.

Wer heute die Entscheidung trifft, in die Führungsverantwortung bei einem kirchlichen Träger zu gehen, der hat das Privileg, den christlichen Glauben als Identitätskern der beruflichen Tätigkeit, in Form von vielfältigen Prozessen fördern zu dürfen. Das von allen Mitarbeitenden gezeigte Engagement ist dabei als diakonisches Handeln aus sich schon christlich qualifiziert und muss nicht erst getauft werden. Denn Gott ist schon im Nächsten, im Mitarbeitenden und in der Sendung der kirchlichen Organisation da. Er möchte lediglich entdeckt werden. Diese Suchbewegung mitten im beruflichen Alltag braucht eben eine ermöglichende Führung.

Frauen und Männer in Leitungspositionen

Zur Herausforderung von Geschlechtergerechtigkeit in kirchlichen Unternehmen

Elisabeth Jünemann

Es ist etwas Besonderes, wenn in kirchlichen Organisationen hohe Leitungsaufgaben an Frauen vergeben werden. Wenn aufgezählt wird, welcher Bischof in welchem Generalvikariat Frauen in Leitungspositionen einsetzt,¹ dann mag das Ergebnis dafür sprechen, dass zunehmend Frauen auch in früheren kirchlichen Männerdomänen zu finden sind. Dann spricht das aber auch gegen eine selbstverständliche Ausgewogenheit der Geschlechter bei der Besetzung von Leitungspositionen.² Die Frage nach der Ausgewogenheit gibt immer noch zu denken.

Auch, dass auf der mittleren Leitungsebene des Deutschen Caritasverbandes die Stellen fast zur Hälfte mit Frauen besetzt sind, ist nur auf den ersten Blick und im Vergleich zur Privatwirtschaft beeindruckend. Verglichen mit dem Frauenanteil an den entsprechenden Hochschulen für soziale Berufe³ oder verglichen mit dem Anteil der Frauen in sozialen Berufen⁴ ist das Ergebnis eher ernüchternd. In

¹ Vgl. G. Höfling, Warum Frauen in Leitungspositionen die Kirche stören. Eine Theologin untersucht kirchliche Karrieren von Frauen (8. März 2018), in: <https://www.katholisch.de/artikel/16774-warum-frauen-in-leitungspositionen-die-kirche-stoeren> (Zugriff: 27.5.2021). Dabei soll es in diesem Zusammenhang nicht um Leitungspositionen gehen, die an die Weihe gebunden sind.

² Der Frauenanteil in den oberen Leitungspositionen der Diözesen ist von 2013 bis 2018 zwar von 13 auf rund 19 Prozent angestiegen – Frauen sind damit in den oberen Hierarchieebenen der Bistumsverwaltungen aber weiterhin deutlich unterrepräsentiert.

³ An der Alice Salomon Hochschule, die die Studiengänge in den Bereichen Soziale Arbeit, Gesundheit und Erziehung anbietet, lag im Wintersemester 2019/2020 der Frauenanteil bei 75 Prozent. Vgl. https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/gender/kapitel/Bildung_2.htm (Zugriff: 27.5.2020).

⁴ Seit Jahrzehnten liegt der Frauenanteil in den Sozial- und Erziehungsberufen konstant über 70 Prozent – ein Merkmal für einen „Frauenberuf“. Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2018, in:

kirchlich sozialen Organisationen haben Frauen auf dem Weg in die oberen Leitungsebenen, so scheint es, noch eine zweite Barriere zu überwinden: In den Professionen, die hier gefragt sind, Soziale Arbeit, Pflege oder Elementarpädagogik zum Beispiel, wird nicht selten der „weiblichen Fürsorge“ im auf die Klientinnen und Patienten bezogenen Alltagsgeschäft das „männliche Sozialmanagement“ gegenübergestellt. Und das durchaus nicht nur im Blick auf die Aufgaben differenziert, sondern auch im Blick auf Status, Ansehen und Bezahlung.⁵ Die Frage nach der Ausgewogenheit der Stellenbesetzung gibt immer noch zu tun.

Geschlechtergerechtigkeit in kirchlichen Unternehmen gibt zu denken und zu tun. Zunächst ist ein genauerer Blick auf den Status quo hilfreich: Wie stellt sich die Realität dar? Dann stellt sich die Frage nach der Bewertung der Situation: Entspricht sie der Geschlechtergerechtigkeit, die von der Kirche zu erwarten ist? Und, wenn nicht, was entspräche ihr? Zuletzt, Erich Kästner (1899–1974) wusste schon, es gibt nichts Gutes, außer man tut es, stellt sich drittens die Frage nach Möglichkeiten der Implementierung entsprechend gerechter Strukturen in kirchlichen Unternehmen.

1 Anmerkungen zur Realität als Herausforderung für Gerechtigkeit

Im dritten Jahrtausend haben sich in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit für Frauen Perspektiven eröffnet, die sich mit denen der Generation ihrer Mütter nicht vergleichen lassen. Es gibt eine klare Entwicklung hin zur Erwerbstätigkeit der Mütter, eine kontinuierliche Entwicklung, aber eine mühselige. Mühselig nicht zuletzt deshalb, weil von Anfang an die Skepsis (nicht nur der Männer) in Kirche, Politik und Wirtschaft so groß war, dass es wundert, wieso die anfänglichen schüchternen Versuche der Frauen, „alles zu wollen“, Anspruch zu erheben auf Familie *und* Beruf, nicht im Keim erstickt

https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Frauen-und-Maenner/generische-Publikationen/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff: 27.5.2021), 12.

⁵ Vgl. M. Bereswill, Hat Soziale Arbeit ein Geschlecht? (Soziale Arbeit kontrovers 16), Freiburg i. Br. 2016.

worden sind.⁶ Auch wenn das Wort „feministisch“ kaum noch in den Mund genommen wird – die Ideen des klassischen Feminismus, die inzwischen zum Allgemeingut geworden sind, haben diese Veränderung möglich gemacht.⁷ Der Beruf samt der freien Wahl des Berufes gehört längst selbstverständlich zum Recht auf individuelle Selbstbestimmung. Drei von vier Frauen sind inzwischen in Deutschland erwerbstätig. Sie trauen sich längst an traditionelle Männerberufe heran, starten in Männerdomänen wie Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik. Erwerbsumfänge von Männern und Frauen gleichen sich an. Die Lebenseinstellung von Frauen nähert sich immer mehr der an, die traditionell für männlich gehalten wurde.⁸ Gleiche berufliche Qualifikation für alle Geschlechter, gleiche Chance am Arbeitsplatz und in der Öffentlichkeit – das ist selbstverständlich, keines Kommentars mehr würdig, ließe sich vermuten.

Die Wirklichkeit sieht anders aus und das nicht nur in kirchlichen Berufen. Männer und Frauen sind nicht vollständig gleichgestellt. Es gibt Erscheinungen, die sich mit „horizontaler Segregation“ (Verteilung auf Berufe) und „vertikaler Segregation“ (Verteilung auf Hierarchieebenen) beschreiben lassen: Eine Ungleichverteilung von Männern und Frauen innerhalb der Berufszweige (auf den höheren Hierarchiestufen sind die Frauen systematisch unterrepräsentiert) und eine Ungleichverteilung der Geschlechter auf die Berufe – zwei Benachteiligungen, die mit dem zusammenhängen, was man unter der „Frauenrolle“ versteht. Damit wiederum hängt eine dritte Benachteiligung zusammen, nämlich die des schlechteren Verdienstes trotz gleicher Leistung.

Neuere Erhebungen zur Vergütung leitender Positionen (in Geschäftsführung und Vorständen) zeigen, dass der Gender-Pay-Gap

⁶ 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.

⁷ Feminismus hat sich vielfältig entwickelt und unterscheidet sich. Die Grundanliegen aller feministischen Strömungen sind aber geblieben: Selbstbestimmung, Freiheit und Gleichheit für alle Menschen, die im öffentlichen wie auch im persönlichen Leben verwirklicht werden soll.

⁸ Das gilt, wenn auch in geringerem Maße umgekehrt: Männer nähern sich der vormals als weiblich beschriebenen Lebenseinstellung an.

auch in der Caritas existiert.⁹ Frauen verdienen in beiden Positionen weniger als ihre männlichen Kollegen. Erklärt wird das mit unterschiedlichen Arbeitsbereichen: Im Gesundheitsbereich werden die höchsten Gehälter bezahlt, aber weniger Frauen eingestellt. Oder mit unterschiedlichen Verträgen: Nur knapp über 20 Prozent der Frauen haben außertarifliche Verträge, mit denen Personen ca. 20 000 Euro mehr verdienen als mit einem Vertrag nach den Richtlinien für Arbeitsverträge in den Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes (AVR-Vertrag). Maßgebend ist auch die Größe des Unternehmens: Mit der Zahl der Mitarbeitenden steigt die Höhe der Vergütung, in größeren Organisationen arbeiten mehr leitende Männer als Frauen.

Die unterschiedliche Vergütung gleicher Leistung von Frauen hängt nach wie vor auch damit zusammen, dass es bei aller Durchmischung der Männer- und Frauendomänen doch gerade in kirchlichen Unternehmen immer noch „typische Frauenberufe“ gibt, in der Sozialen Arbeit, in der Kindheitspädagogik, in der Pflege zum Beispiel. Diese vertikale Segregation geht davon aus, dass geschlechtstypische Eigenschaften und Interessen zum Gendern von Berufen führen. Geschlechtsspezifische Unterschiede führen, so wird es dargestellt, konsequenterweise zur geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung. Die umgekehrte Sicht, dass die Fähigkeitsunterschiede das Produkt einer über lange Zeit praktizierten geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung sind, dass die geschlechtstypischen Eigenschaften und Interessen erst das Ergebnis des jahrzehnte- oder jahrhundertlangen Genderns der Berufe ist, kommt weniger in den Blick. So wird die Spirale nur schwer unterbrochen: Einmal etablierte Frauenberufe sind für Männer wenig anziehend,¹⁰ bleiben weiblich konnotiert und als „Frauenberuf“ gesellschaftliche Realität.

Die vertikale Segregation, die Frauen bestimmte Berufe zuweist, weist ihnen auch im privaten Bereich die (vermeintlich) geschlecht-

⁹ Vgl. dazu G. Moos, T. Müller, Wieviel in den oberen Etagen verdient wird, in: NCar 119 (12/2018) 22–25.

¹⁰ Vgl. K. Preuner, T. Schneidhofer, Eine gläserne Wand? Geschlechtsspezifische Dynamiken in der frauenspezifischen Fürsorge, in: J. Müller, M. Raich (Hg.), Die Zukunft der qualitativen Forschung. Herausforderungen für die Wirtschafts-, Gesundheits- und Sozialwissenschaften (Hallesche Schriften zur Betriebswirtschaft 33), Wiesbaden 2018, 141–166.

tertypischen Aufgaben zu: Das Erledigen von Hausarbeiten und die Betreuung der Kinder ist (nach wie vor oder wieder¹¹) hauptsächlich Frauensache. So entspricht der gesellschaftlichen Konstruktion von typisch männlichen bzw. typisch weiblichen Eigenschaften und Fähigkeiten, der entsprechenden Zuweisung bestimmter Tätigkeitsfelder, eine Festlegung nicht nur auf bestimmte Berufsziele, sondern auch eine Festlegung auf Familienrollen.¹² Die so entstandene Ungerechtigkeit,¹³ die auch in der Diskrepanz zwischen der gesellschaftlichen Relevanz der Familien- wie der Berufsarbeit und der entgegengebrachten ideellen und materiellen Anerkennung liegt, muss immer wieder thematisiert werden.

Neben die vertikale Segregation, die Festlegung auf bestimmte Berufe, tritt die „horizontale Segregation“, die immer noch ungleiche Verteilung der Geschlechter auf die Hierarchieebenen, die Zuweisung der hohen Funktionsebenen an die Männer, auch dort, wo diese Funktionen und Ämter nicht an die Weihe gebunden sind. Eine entsprechend geringere Einflussmöglichkeit von Frauen in kirchlichen Unternehmen bedeutet aber, dass gerade dort, wo disponiert, geführt und entschieden wird, auf Möglichkeiten verzichtet wird, auch frauenspezifische Erfahrungen und Aspekte mit einbringen zu können, wenn es Problemlagen zu definieren bzw. verbindlich zu regeln gilt.

Auch die vertikale Segregation in Berufen bzw. Positionen der Kirche ist im Zusammenhang mit der unterschiedlichen Rolle der Geschlechter im privaten Bereich zu verstehen: Frauen werden hin- und hergerissen zwischen Freisetzung von und Rückbindung an alte Rollenzuweisungen. Solange es sich beim Schultern der Familienarbeit so darstellt, dass 11 Prozent der Frauen alles und 66 Prozent der Frauen das meiste übernehmen, während nur 20 Prozent dies etwa zur Hälfte und 3 Prozent zum kleineren Teil tun,¹⁴ wird man

¹¹ Weltweit gewinnen zunehmend wieder klassische Rollenbilder an Bedeutung. Vgl. dazu *Grenzenlos leben?! – Interdisziplinär denken*. 7. Studentischer Soziologiekongress vom 19. bis 22. September 2019 in Bochum, in: *Soziologie* 48 (2019) 386–389, bes. 388.

¹² Vgl. A. Stenpaß, *Pendelmobilität und partnerschaftliche Arbeitsteilung*. Eine Studie über Geschlechterungleichheiten in heterosexuellen Paarbeziehungen, Wiesbaden 2020, 13–41.43–61.

¹³ Vgl. A. Karber, J. Müller, *Die Frage nach Gerechtigkeit durch und für soziale (Frauen-)Berufe*, Leverkusen 2018, 11–13.

¹⁴ Vgl. in: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/163457/umfrage/aufteilung->

im Unternehmen, auch beim Diözesan-Caritasverband, im katholischen Krankenhaus oder beim Kita-Träger über die limitierten Ressourcen von (potenziellen) Müttern im beruflichen Alltag nachdenken. Und solange Frauen im Dasein für Kinder einen wesentlichen Teil ihres Lebens sehen, bleiben Kinder eine nicht ernst genug zu nehmende Verlockung, sich dem Kampf um Übernahme der männlich beschriebenen und männlich besetzten öffentlichen Rolle nicht oder zumindest nicht voll auszusetzen. Arbeitszeitmodelle werden stark geschlechtsspezifisch priorisiert: Fast die Hälfte der aktiv erwerbstätigen Frauen sind in Teilzeit beschäftigt, aber nur jeder elfte Mann.¹⁵ Solange Familienarbeit so aufgeteilt wird, bleiben Kinder bewusst gewollte „Hindernisse“ in der beruflichen Konkurrenz um attraktive berufliche Positionen. Auch die Elternzeit wird von Frauen deutlich häufiger in Anspruch genommen: 42,2 Prozent der Mütter mit Kindern unter drei Jahren und fast ein Viertel aller Mütter, deren jüngstes Kind unter sechs Jahre ist, ist in Elternzeit. Unter den Vätern trifft dies nur auf 1,6 Prozent zu. Ob das Motiv für die Zurückhaltung, Karrierebrüche und finanzielle Verluste dadurch zu erleiden, begründet ist, ist noch nicht erforscht.¹⁶ Anders bei den Müttern: Da bestätigen Forschungen, dass sie, gleich, ob sie eine kürzere oder längere Elternzeit nehmen, berufliche Nachteile hinnehmen müssen. Bei längerer Elternzeit fehlt ihnen Arbeitserfahrung, bei kürzerer Zeit stehen sie unter Verdacht Rabenmütter zu sein, gelten als zu ehrgeizig, zu egoistisch.¹⁷ Solange diese Rollenzuschreibung

der-familienarbeit-mit-dem-partner (Zugriff: 27.5.2021). Unter den Bedingungen der Pandemie ist die familiärer Sorgearbeit wieder stärker Frauensache, nur 12 Prozent der Männer übernehmen den Hauptanteil. Vgl. U. Nothelle-Wildfeuer, Neues Virus – alte Muster? Oder: New Work in Corona-Zeiten (19. Juni 2020), in: <https://www.feinschwarz.net/neues-virus-alte-muster-oder-new-work-in-corona-zeiten> (Zugriff: 27.5.2021).

¹⁵ Vgl. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, WSI Genderdatenportal, in: <https://www.wsi.de/de/wsi-genderdatenportal-14615.htm> (Zugriff: 27.5.2021).

¹⁶ Vgl. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Elterngeld und Elterngeld Plus: Gleichmäßige Aufteilung zwischen Müttern und Vätern nach wie vor in weiter Ferne, Pressemitteilung vom 28. August 2019, in: https://www.diw.de/de/diw_01.c.673478.de/elterngeld_und_elterngeld_p...wie_vor_in_weiter_ferne.html (Zugriff: 27.5.2021).

¹⁷ Vgl. L. Hipp, Rabenmütter, tolle Väter. Frauen schaden kurze und lange Elternzeiten bei ihrer Karriere – Männern nicht, in: WZB-Mitteilungen 161 (2018) 28–30.

von Unternehmen wahrgenommen wird, gibt es drei Kategorien von Arbeitenden: Männer, Frauen und Mütter.

Die geschlechtsspezifischen Unterschiede in den Berufs- und Karrierechancen werden gesellschaftlich nicht ohne weiteres akzeptiert. Und, obwohl sie kein spezifisch christliches oder kirchliches Problem sind, geraten sie gerade im Blick auf leitende Positionen in der Kirche in die Kritik. Sei es, weil man ihr in Sachen Gendergerechtigkeit ohnehin nicht allzu viel zutraut, sei es, weil man in Sachen Gerechtigkeit von der Kirche mehr erwartet. Entsprechend werden die Ausnahmen, zu denen es hier immer wieder und immer häufiger kommt, interessiert beachtet: Dass Frauen in hohe leitende kirchliche Positionen kommen, obwohl sie Frauen sind oder weil sie Frauen sind, dass sie Ämter erreichen, die bisher Männern vorbehalten waren, wird nicht als Ausnahmen, die die Regel bestätigen, abgetan, es regt die Diskussion an: Warum ist es immer noch etwas Besonderes, wenn Frauen statt Männer in hohe Leitungsämter der Kirche gewählt und berufen werden? Was ist da das entscheidend Unterscheidende und wie wird das Unterscheidende ethisch bewertet?

2 Fixpunkte in der theologisch-ethischen Diskussion um Gerechtigkeit

Geht es um den sozialetischen, hier speziell den theologisch-sozialetischen, Blick auf Geschlechtergerechtigkeit in kirchlichen Unternehmen und um entsprechende Forderungen nach Gerechtigkeit, dann ist die wichtigste normative Bezugsgröße die Gleichheit. Gleichheit bezeichnet eine Relation. Sie wird festgestellt in Merkmalen, hinsichtlich derer miteinander verglichen wird. Im anthropologisch-sozialen Kontext des Geschlechterverhältnisses kann sie nicht Selbigkeit meinen, sondern nur Gemeinsamkeit trotz gewisser Verschiedenheit. Es geht nicht darum, dass Mann und Frau in sämtlicher Hinsicht gleich seien. Es geht um eine Gleichheit als Übereinstimmung im Entscheidenden, sie schließt die Differenz nicht aus. Im Mittelpunkt steht die Frage, was als geschlechtstypische Differenz verstanden wird und ob es gerecht ist, sie in der aufgezeigten Weise mit sozialen Differenzen zu verbinden, oder nicht. Das heißt, es geht darum, welche Auswirkungen die geschlechtstypischen Merkmale auf die Gestaltung des sozialen Lebens haben. Das schließt eine Eigenständigkeit des Weiblichen und des Männlichen (in Erfahrungs-

modus, Bedürfnissen, Fähigkeiten, Phantasie, Wahrnehmung, Reaktion usw.) nicht von vornherein aus und erklärt sie auch nicht einfach für ethisch und sozial irrelevant.¹⁸

Bei der normativen Verwendung von Gleichheit im Blick auf die Geschlechter kommt es also darauf an, den Charakter der Differenz zu untersuchen – und in Relation zu setzen zum Gleichen und Gemeinsamen. Zu welchen Überzeugungen solche Überlegungen über Gleichheit und Differenz zwischen Mann und Frau bisher vor allem in Theologie und Kirche geführt haben, welches reformerische oder konservierende Potenzial sie enthalten, darüber muss nachgedacht werden, wenn es um Geschlechtergerechtigkeit in kirchlichen Unternehmen geht.

Beides ist in der Tradition der Kirche zu finden: Die Betonung der Gleichheit in der Würde von Mann und Frau und die Betonung des unterscheidend Weiblichen. Die anthropologisch begründete Rede von der Gleichheit von Mann und Frau hat eine lange Tradition und tiefe Wurzeln gerade auch in der jüdisch-christlichen Überzeugung: Die Schöpfungsgeschichte (vgl. Gen 1,1–2,4a), die mit der Gottesbildlichkeit die Stellung des Menschen in der Welt beschreibt, differenziert in keiner Weise in Bezug auf Mann oder Frau. Gen 1,27 hält als einzige Wesensaussage fest, dass Gott „Menschen männlich und weiblich erschuf“.

Den Menschen gibt es weiblich und männlich. Keines von beiden Geschlechtern kann den Anspruch erheben, als Modell für die ganze menschliche Gattung zu gelten. Keines von beiden gilt auch für das andere. Keines von beiden entscheidet, welche die Merkmale des anderen sind. Auch den an den Schöpfungsakt anschließenden Auftrag, die Erde kompetent zu leiten und fortzuführen, kann nicht nach weiblichem oder männlichem Auftrag differenziert werden. Der Auftrag zur Weiterarbeit an der Schöpfung geht an den Menschen, weiblich und männlich.¹⁹ In den Jesuserzählungen der Evan-

¹⁸ Vgl. zum Folgenden ausführlicher: E. Jünemann, Gerechtigkeit für Frauen, in: H. Schmiedinger (Hg.), Gerechtigkeit heute. Anspruch und Wirklichkeit, Salzburg 2001, 155–190.

¹⁹ Vgl. E. Zenger, Das Buch Genesis, in: ders., Stuttgarter Altes Testament. Einheitsübersetzung mit Kommentar und Lexikon, Stuttgart 2004, 15–19; L. Meemann, Mensch ist viele Geschlechter. Eine Betrachtung von Gen 1 aus querrer Perspektive, in: <https://www.feinschwarz.net/mensch-ist-viele-geschlechter> (Zugriff: 27.5.2021).

gelisten ist diese Gleichheit von Frauen und Männern aufgenommen. Das Jesus von den Evangelisten zugeschriebene Verhalten zeigt eine gleichwertige Behandlung von Männern und Frauen – in vielen Fällen ein eklatanter Verstoß gegen die herrschenden patriarchalischen Normen seiner Zeit. Die tradierte Frauenrolle, das tradierte Verständnis von „weiblichem“ Verhalten, von dem, was „eine Frau tut“ bzw. nicht tut, stellt Jesus in mehreren Szenen in Frage. Eine davon ist die Begegnung Jesu mit Maria und Martha in deren Haus (vgl. Lk 9,51–19,27). Martha, handlungsstark und pragmatisch, Maria, zuhörend und zugewandt – sie beide können lehren, dass Frauen sich nicht festlegen lassen müssen auf eine ihnen zugewiesene Rolle.

Nun gibt es im Blick auf das Verhältnis der Geschlechter, das ist hinlänglich bekannt, in der theologischen Tradition nicht nur diese Linie von der jüngeren Schöpfungsgeschichte zu den Evangelien. Das reformerische Potenzial dieser Linie wird durch die Wirkungsgeschichte des zweiten, älteren Schöpfungsberichtes (vgl. Gen 2,4b–3,24) in den Paulusbriefen bis zu den Kirchenlehrern des Mittelalters gezähmt. Durch eine Tradition, die sich auf die in dieser Schöpfungsgeschichte erzählten Rollenverteilung stützt, daraus Kriterien der Bewertung schafft und die Weiblichkeit als eine Differenz betont, die die Menschheit schwächt. An der ursprünglichen Intention vorbei²⁰ hat die ältere Schöpfungsgeschichte wie kein anderer Text das christliche Frauenbild, das christliche Verständnis über die Rolle der Frau, über das, was ihr gerecht wird, über Jahrhunderte geprägt. Ohne sich redlich auf den ursprünglichen Text berufen zu können, wurde das Verständnis der Schöpfungsgeschichte als göttliche Setzung der Unterordnung der Frau unter den Mann schon früh von der Kirche übernommen und zusätzlich theologisch untermauert. Vor allem in der Argumentation der Paulusbriefe fiel diese Sicht des Geschlechterverhältnisses und Rollenverständnisses ins Gewicht. Und das besonders (was aber für die weitere Entwicklung belanglos ist) bei den Briefen, die gar nicht Paulus selber zugeschrieben werden können, sondern offenbar später von seinen Schülern verfasst worden sind.

²⁰ Es geht der Erzählung nur um die Besonderheit des Menschen, Mann und Frau zu sein. Das Nacheinander von Mann und Frau hat einen erzähltechnischen Grund, es bedeutet keine Nachordnung. Vgl. E. Zenger, Die Erschaffung des Menschen als Mann und Frau. Eine Lesehilfe für die so genannte Paradies- und Sündenfallgeschichte Gen 2,4b–3,24, in: BiKi 58 (2003) 12–15.

Kirchenväter wie Thomas von Aquin knüpften bei ihrem Frauenbild nicht an die positiven Deutungen der Evangelien an, auch nicht an die Überzeugung des Apostels Paulus, dass der in der Schöpfungsordnung angelegte Unterschied in der neuen Schöpfung mit Christus aufgehoben sei, sondern führen eher die Tendenzen der Paulusbriefe fort, die auf den schöpfungstheologisch bedingten Unterschied abheben. Sie verhalfen ihnen nicht nur innerhalb der christlichen Kirchen zum endgültigen Durchbruch, indem sie die patriarchalischen Normen ihrer Umwelt mit ihrem christlichen Verständnis vermischten und daraus ein theologisches Lehrgebäude schufen. Und das hat nicht nur Kirche und Theologie über Jahrhunderte bedrückt.²¹

Selbst dort, wo man – auf dem Hintergrund einer umfassenden Bewegung für Freiheit und Gleichheit – eigentlich auf eine Änderung im Denken über das Geschlechterverhältnis hätte hoffen und rechnen dürfen, in der aufklärerischen Philosophie des 18. Jahrhunderts, wurde die These von der völligen Verschiedenheit der Geschlechtscharaktere ideell bekräftigt und legitimiert.²² Zu genau der Zeit, in der gegen die feudalistischen Standesprivilegien auf Gleichheit aller Menschen als Menschen insistiert wird und die Verschiedenheit der Menschen angesichts dessen für sekundär gehalten und erklärt wird, wird den Frauen mit Hinweis auf ihre geschlechtliche Differenz und einer daraus gefolgerten Defizienz dieses allen menschengemeinsame Wesen wieder aberkannt.

Frauen können Rechte abgesprochen werden, wenn ihnen eine fundamentale qualitative Differenz nachgewiesen wird. Das ist logisch im Blick auf das Prinzip der Gleichheit, das der Legitimierung der gesellschaftlichen Ungleichheit durch die Behauptung der Unterschiedlichkeit, wie sie im Feudalismus praktiziert wird, die Be-

²¹ Das Bewusstsein einer einseitig auf den Mann fixierten Auslegung der Schöpfungsgeschichten und ihrer Folgen ist gewachsen. Ein neuer Blick auf die Texte selbst zeigt, dass die biblischen Verfasser nicht so frauenfeindlich waren, wie es oft dargestellt wird. Eine tendenziöse Auslegung, die die Vormachtstellung des Mannes stärken sollte, hat sie dazu gemacht. Vgl. H. Schüngel-Straumann, Eva. Die erste Frau der Bibel: Ursache allen Übels?, Paderborn 2014.

²² Seine klassische Darstellung hat das 1762 in Rousseaus Roman „Emile“ gefunden. Dort werden die Funktion der Ehefrau und Mutter als anthropologische Bestimmung der Frau in einer Weise entfaltet, die bis heute ihre pädagogische Wirkungsgeschichte hat.

hauptung der Gleichheit aller Menschen als Menschen an sich entgegengesetzt – statt diese argumentative Logik selbst in Frage zu stellen und zurückzuweisen. Folge ist, dass die Anerkennung gleicher Rechte auf der Anerkennung als letztlich Gleiche basiert. Eine nicht nur hinsichtlich der Geschlechtergerechtigkeit gefährliche Logik: Werden nun Individuen, Gruppen, Klassen und Kulturen (durch Selbst- oder Fremdzuschreibung) als grundsätzlich anders behauptet, dann wird die Gleichheitsidee fast zwangsläufig zur Begründung von deren Diskriminierung. Dass von nun an die Rede von der Differenz der Geschlechter durch den hier aufgekommenen und stets präsenten inneren Zusammenhang von Differenz und Diskriminierung bzw. Unterscheidung und Unterdrückung belastet ist, versteht sich.

Daher ist es auch folgerichtig, dass man in der feministischen Diskussion das biologische Geschlecht (*sex*) getrennt vom sozialen Geschlecht (*gender*) sah und die Anerkennung von Geschlechterdifferenz für konservativ und gefährlich hielt.²³ Statt, dass die bestehenden Geschlechterrollen (*gender*) kritisiert würden, würden sie, wurde befürchtet, bestätigt und gestärkt; da die Differenz bisher eher zur Legitimation gesellschaftlicher Hierarchie und Ausgrenzung gedient habe, erscheine eine alternative Konzeption von Differenz weder sinnvoll noch vorstellbar. Die biologische Differenz wird, obwohl sie an sich noch nichts über soziale Lebensformen, über Kompetenz oder Leistungsfähigkeit aussagt, ausgeblendet,²⁴ die sozialen Konstruktionen, die sich als Folge der biologischen Differenz ergeben, bieten, weil Frauen ihre Physis leugnen müssen statt sie zu gestalten, neuen Boden für Geschlechterhierarchie.²⁵

²³ Vgl. C. Pinl, Vom kleinen zum großen Unterschied. „Geschlechterdifferenzen“ und konservative Wende im Feminismus, Hamburg 1993.

²⁴ In den Diskussionen der 1980er- und 1990er-Jahre wird die Diskussion um Gleichheit und Unterschiedlichkeit der Geschlechter kontrovers geführt und gipfelt in der Formel „Geschlecht ist nur eine Konstruktion“ (vgl. J. Butler, Das Unbehagen der Geschlechter, Frankfurt a. M. 1993). Butlers berechtigter Hinweis auf die Konstruktion von Geschlechterdifferenz in der Rollenzuweisung will das biologische Geschlecht nicht ausblenden, hat aber keine Antwort auf die Konsequenzen der biologischen Geschlechterdifferenz für Frauen, die Gebären, Erziehen und Berufstätigkeit verbinden wollen.

²⁵ Vgl. W. Gieseke, Zur Demokratisierung des Geschlechterverhältnisses, in: dies. (Hg.), Handbuch zur Frauenbildung, Opladen 2001, 85–99.

Geschlechtergerechtigkeit wird nicht einseitig auf Biologie oder die soziale Rolle fokussiert zu finden sein, sie wird im Blick auf *sex and gender* gedacht: Nicht jede Ungleichheit ist ungerecht, entscheidend ist, ob die Unterschiede bloß Ergebnis gesellschaftlicher Konvention sind oder ob sie biologisch gegeben sind. Es wird nur *die* Ungleichheit als ungerecht eingestuft und beurteilt, die Ergebnis gesellschaftlichen Handelns ist und die trotzdem dem Mitglied der Gesellschaft keine Chance zur Korrektur einräumt. Als ungerecht entlarvt werden können diese Ungleichheiten allerdings erst, nachdem sie nicht mehr naiv für natürliche Gegebenheiten gehalten werden.

Theologische Ethik, die sich heute mit Gender-Theorien auseinandersetzt, die sich im Dialog mit Sozial- und Naturwissenschaften immer wieder neu mit dem auseinandersetzt, was Frauen und Männern gemeinsam ist und was sie unterscheidet, wird manches in der Kirche vorherrschende Bild von Männern und Frauen revidieren. Und sie wird die Anerkennung unterschiedlicher Frauenbilder fordern. Nach wie vor geht es um Gleichheit. Allerdings geht es bei der Forderung nach Gleichberechtigung für Frauen heute über die früheren formalen Gleichheitsforderungen hinaus um die Frage, wie Voraussetzungen geschaffen werden könnten, um die inzwischen formell bestehenden Frei(heits)räume zu nutzen und die immer noch erfahrene faktische Benachteiligung ökonomischer und sozialer Art zu reduzieren oder zu beseitigen. Eine (sozialethische) Herausforderung an jene, die Einfluss auf und Verantwortung für die Gestaltung dieser Bereiche haben. Und dazu gehören die Kirchen.

3 Vielversprechende Versuche der Implementierung von Gerechtigkeit

Die Zeiten tolerierter Blindheit auch kirchlicher Organisationen gegenüber Geschlechtergerechtigkeit sind längst vorbei. Auch wenn „Frauen im Management“ nicht nur für die Medien, sondern auch für die Forschung noch immer spannende Themen abgeben, während Männer im Management langweiliger Alltag sind²⁶ – dieses wis-

²⁶ Vgl. J. Nentwich, M. Stangel-Meseke, Von „Frauen in Führungspositionen“ zu „doing gender at work“? Konzeptionalisierung von Geschlecht in der deutschsprachigen Arbeits- und Organisationspsychologie, in: G. Steins (Hg.), Handbuch Psychologie und Genderforschung, Wiesbaden 2010, 327–350.

senschaftliche und mediale Interesse hat unter dem Stichwort *Gender Diversity Management* konkrete Konsequenzen, es treibt die Frage nach möglichen Veränderungen von Strukturen voran. Ethisch und rechtlich motiviert, das sicher auch, aber auch pragmatisch orientiert, in Erwartung organisationaler oder ökonomischer Vorteile, wenigstens einem Reputationsgewinn für die Kirche als Arbeitgeberin. Bisher sind entsprechende Organisationserfolge noch nicht deutlich belegt,²⁷ es sind eher berechnete Vermutungen, die sich aus der Reaktion von innen (der Mitarbeiter[inn]en) und außen (z. B. mediales Interesse) schließen lassen. Die Förderung von *Gender Diversity* wird in der Kirche wie in der Marktwirtschaft als Strategie zur Fachkräftesicherung erkannt, dort um die negativen Konsequenzen des demografischen Wandels aufzufangen, hier um die zunehmende Kirchenferne und die Kirchenaustritte²⁸ vor allem aus der oberen Bildungsschicht abzufedern. Ein signifikant höherer Frauenanteil in Führungspositionen sorgt zudem, obwohl gar nicht eindeutig zu klären ist, worin sich die weiblichen und männlichen Führungsstile tatsächlich unterscheiden,²⁹ erwiesenermaßen für eine bessere Unternehmenskultur.³⁰ Die Motivation ist hoch. Man weiß, dass sich in kirchlichen Unternehmen Strukturen, auch jahrhundertalte Strukturen, ändern müssen, wenn sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleichermaßen die Chance auf Karrieren eröffnen wollen. Die Politik unterstützt diese Entwicklung, Gender-Mainstreaming³¹ ist seit 1997 verbindliche Richtlinie der EU-Staaten:

²⁷ Vgl. S. Boerner, H. Keding, H. Hüttermann, Gender Diversity und Organisationserfolg – Eine kritische Bestandsaufnahme, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 64 (2012) 37–70.

²⁸ Ein Kirchenaustritt verstößt gegen die Grundordnung und bedeutet einen gravierenden Loyalitätsverstoß.

²⁹ „Weibliche Führungskräfte weisen keinen deutlich anderen Führungsstil auf als ihre männlichen Kollegen, sie setzen nur ihre Schwerpunkte anders“ – so die Auswertung entsprechender Studien durch das Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft in: M. C. Mühlendorf, Female Leadership: Führen Frauen wirklich anders?, in: <https://www.bnw-seminare.de/magazin-beitrag/modern-fuehren/female-leadership> (Zugriff: 27.5.2021).

³⁰ Vgl. McKinsey&Company, Women matter 2. Female leadership, a competitive edge for the future, 2008.

³¹ Das heißt eine geschlechtersensible Folgenabschätzung; nach der Definition der UN bedeutet Gender-Mainstreaming, bei jeder staatlichen Aktion grundsätzlich auch die geschlechtsspezifischen Folgen abzuschätzen und zu bewerten.

Aber das Unternehmen Kirche selber und das Personalmanagement muss den Wandel gestalten.³²

Nicht die beliebteste aber die bekannteste Strategie, Gender-Mainstreaming zu etablieren und den Frauenanteil zu steigern, ist die Quotenregelung. Eine Maßnahme, die auf den ersten Blick ihren Reiz hat, sichert sie doch unter dem Label der ausgleichenden Gerechtigkeit Frauen zumindest einen Startvorteil. Und nicht nur das, sie könnte auch mit der Zeit durch die stärkere Präsenz von Frauen in Führungspositionen für mehr weibliche Vorbilder in Führungsstellen sorgen, was wiederum die Wettbewerbsbereitschaft von Frauen stärkt.³³ Auf den zweiten Blick scheint eine Quotierung doch auch fragwürdig: So erreicht sie es offenbar trotz größerer Präsenz in den Gremien nicht, Entscheidungsstrukturen zu verändern. Dazu braucht es begleitende Maßnahmen, die gegen die immer noch negativ affektiven Reaktionen von Männern und von Frauen auf Frauen in Führungspositionen das Bewusstsein für die Relevanz von Gleichstellungsthemen und -zielen implementieren.³⁴ Zur negativen Reaktion trägt die zahlenmäßige Festlegung bei, um die eine Quotierung nicht umhinkann, sie steht in Verdacht, Qualitätsgesichtspunkte zu vernachlässigen. Nicht selten sind „Quotenfrauen“ – auch im Fall einer sorgfältigen Kontrolle wirklich gleicher Wettbewerbschancen, etwa durch die Bestellung von Gleichstellungs- bzw. Frauenbeauftragten – der Grund für Gefühle umgekehrter Diskriminierung oder erneuter Privilegierung und des Verdachts mangelnder Qualität. Bei den Geschlechtsgenossinnen ist das meist noch viel stärker als bei den Männern zu beobachten. Statt einen Änderungsprozess

³² Vgl. C. Stienen, Women Up! Handlungsempfehlungen des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) zur erfolgreichen Implementation von Gender Diversity, in: K. Hansen (Hg.), CSR und Diversity Management. Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), Heidelberg 2014, 243–251.

³³ Vgl. Universität Mannheim, Frauen und Karriere: Weibliche Vorbilder steigern Lust auf Wettbewerb, Presseinformation vom 31. Juli 2017, in: https://www.uni-mannheim.de/media/Universitaet/Dokumente/Pressemitteilungen/Pressemitteilungen_2017/07_31_GenderStudy.pdf. (Zugriff: 27.5.2021).

³⁴ Vgl. dazu weiterführend: N. Hille (Hg.), Qualität mit Quote: Zur Diskussion um Exzellenz, Chancengleichheit und Gleichstellung in Wissenschaft und Forschung, Göttingen 2019.

in Gang zu bringen, verfestigen sich dann eher die traditionellen Denk- und Wahrnehmungsmuster.

Vor allem aber ist zu bedenken: Eine Änderung der Ursache einer Diskriminierung von Frauen im Beruf, nämlich negativ-hierarchisierende Vorstellungen von der Differenz der Geschlechter, gleich, ob sie biologisch gesetzt sind, Konsequenzen der biologischen Differenz sind oder einfach nur übernommene Rollen sind, wird durch eine Quotenregelung nicht geändert. Im Gegenteil, statt auf einer positiven Anerkennung dessen zu bestehen, was Frauen als unterscheidende Art zu führen mitbringen können, fügt sie sich der herrschenden Logik von der Überlegenheit männlicher Möglichkeiten.³⁵ Das bringt Nachteile mit sich aus der Perspektive der kirchlichen Unternehmen: Zum Beispiel ist der Mehrwert geschlechterheterogener Führungsteams für die Unternehmenskultur damit verspielt. Stehen nicht die unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungshintergründe (auch der *Mental Load* aus der Familienarbeit, gerade in der Zeit des Homeoffice), verschiedene Sichtweisen, Kommunikationsfähigkeiten im Vordergrund, sondern nur das Geschlecht, gewinnen die negativen Effekte. Es kann zu geschlechterspezifischen Untergruppen kommen, innerhalb derer dann bevorzugt kooperiert wird.³⁶ Die Motivation für gleichberechtigte Besetzung von Führungspositionen schwindet.

Auch für die Frauen ist solche Anpassung nachteilig. Die Motivation, sich in den Wettbewerb um höhere Positionen zu begeben, sinkt. Es stellt sich die Frage, ob sie unter solchen Bedingungen überhaupt arbeiten wollen oder ob sich die Unternehmenskultur nicht erst deutlich ändern müsste, bevor Frauen dort arbeiten wollten. Es geht nicht um Veränderung und Anpassung der Leitungsperson, sondern um die der Leitungsposition. Eine Veränderung der Arbeitsorganisation ist gefragt. Eine Veränderung der klassischen Präsenzkultur, die die zeitliche Anwesenheit einer Mitarbeiterin am Arbeitsplatz mit Leistung und Engagement gleichsetzt, steht da z. B. zur Debatte. Solange eine kreative Arbeitszeitorganisation nur etwas

³⁵ Vgl. Mühlenhof, *Female Leadership: Führen Frauen wirklich anders?* (s. Anm. 29).

³⁶ Vgl. M. Reinwald u. a., *Gender Diversity in Führungsteams und Unternehmensperformanz: Eine Metaanalyse*, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 67 (2015) 262–296.

für nichtleitende Angestellte und für Pandemiezeiten ist, solange werden viele Frauen, die Mütter sind und manche Männer, die Väter sind, den Schritt in die Führungsebene gut überlegen müssen,³⁷ wenn sie sich nicht zwischen Familie oder Beruf entscheiden, sondern beides wollen. Frauen brauchen auch in Führungspositionen Arbeitsstrukturen, die es möglich machen, zeitflexibel, auch lebenszeitflexibel,³⁸ zu arbeiten. Und sie brauchen das in Organisationen, die den Gender-Pay-Gap nicht als strukturelle Folge solch gendergerechter Arbeitsorganisation sehen.

Als bessere Übergangslösung im Vergleich zur Quotenregelung ist die, allerdings gesellschaftlich nicht weniger ambivalent diskutierte, Möglichkeit der „Anonymen Bewerbung“³⁹ zu überlegen. Im Bewerbungsverfahren für nicht an das Weihe-Amt gebundene Leitungspositionen kämen Menschen nicht aufgrund des Geschlechts und den damit verbundenen Befähigungen und Bedürfnissen, sondern mit ihrem Qualifizierungspaket in die zweite Runde. Die Entscheidung darüber, wer eine Chance im weiteren Bewerbungsverfahren, also eine Einladung in die zweite Runde bekommt, würde quasi unter dem von John Rawls (1921–2002) formulierten „Schleier des Nichtwissens“⁴⁰ getroffen. Spezifische persönliche Eigenschaften und Umstände, die gerade in Leitungspositionen eine große Rolle spielen, werden in der zweiten Runde des Bewerbungsverfahrens gewürdigt.

Eine umgekehrt wirkende Unterstützungsmöglichkeit für Frauen, die sich auf höhere Positionen in der Kirche bewerben, fängt bei der

³⁷ E. Jünemann, Was ist dem Staat die Familie wert? in: *Stimme der Familie* 54 (3–4/2007) 3–7.

³⁸ Auch im Hinblick auf Altersgrenze und Rente: Die Altersgrenze flexibel zu gestalten, wäre in kirchlichen Berufen durchaus möglich und gerade für Frauen eine wichtige Möglichkeit, Lücken in der Erwerbsbiografie, z. B. in der intensiven Familienphase, aufzuarbeiten.

³⁹ Ein standardisiertes Verfahren, in dem Bewerber(innen) ein Formular ausfüllen, in dem Abschlüsse, Kompetenzen sowie aktuelle Berufserfahrungen angegeben werden. Nach der Auswertung dieser anonymen Unterlagen und dem ersten Eindruck erfolgen Einladungen zum Vorstellungsgespräch. Erst zu diesem Zeitpunkt werden konkrete Informationen zur Person gegeben.

⁴⁰ Hinter dem „Schleier des Nichtwissens“ entscheidet man in der Gerechtigkeitstheorie John Rawls (vgl. J. Mandle, Rawls's „A Theory of Justice“: An Introduction, Cambridge 2008) über eine zukünftige Gesellschaftsordnung, ohne zu wissen, an welcher Stelle (oder in welcher Verfassung, alt oder jung, begabt oder nicht, Frau oder Mann) man sich in dieser Ordnung später befinden werde.

Person, nicht beim Unternehmen an: das Mentoring. Mentorinnen mit Leitungserfahrung aus unterschiedlichen Feldern kirchlicher Arbeit unterstützen andere karrierewillige Frauen dabei, ihren Weg zu finden, Barrieren zu erkennen und aus dem Weg zu räumen.⁴¹ Ein Förderprogramm von Frauen für Frauen ist auch interessant auf dem Hintergrund der Rede vom *Queen Bee Syndrome*, die Frauen in Führungspositionen nachsagt, dass sie ihren besonderen Status gern genießen ohne andere Frauen zu fördern.⁴² Geschlechtergerechtigkeit als Herausforderung für die Kirche als Arbeitgeberin fordert auch die Solidarität der in der Kirche arbeitenden Personen heraus, gerade auch eine stärkere Solidarität der Frauen untereinander.

Das Ziel, Frauen und Männer gleichermaßen in Leitungspositionen zu sehen, ist eine hohe Herausforderung für kirchliche Unternehmen. Die Kirche kommt nicht daran vorbei, diese Herausforderung anzunehmen. Auf Geschlechtergerechtigkeit bei der Besetzung von Führungsstellen zu achten, die Teilhabe aller⁴³ an kirchlichen Karrieren zu ermöglichen, das gehört zum Mindeststandard in der Arbeitsorganisation kirchlicher Unternehmen.

Wenn Papst Franziskus (seit 2013) in seiner Enzyklika *Fratelli tutti* (FT) beklagt, dass die Gesellschaften auf der ganzen Erde beileibe noch nicht so organisiert seien, dass sie dem Grundsatz gerecht werden, „dass die Frauen genau die gleiche Würde und die gleichen Rechte haben wie die Männer“ (FT 23), dann darf das als Auftrag und Selbstverpflichtung der Kirche verstanden werden. Die Kirche kann nicht nur als Mahnerin in die Gesellschaft hineinrufen, sie muss, nicht zuletzt der Glaubwürdigkeit wegen, in ihren eigenen Unternehmen für eine entsprechende Praxis sorgen. Das hat sie er-

⁴¹ Seit 2016 gibt es in der katholischen Kirche entsprechende Förderprogramm für Frauen, die Leitungsämtler anstreben; vgl. in: <https://www.kirche-im-mentoring.de> (Zugriff: 27.5.2021).

⁴² Vgl. F. Probert im Interview mit S. Crocoll unter dem Titel „Frauen müssen lernen, wie sie die Karriere anderer Frauen stärken können“, in: <https://www.wiwo.de/erfolg/management/weibliche-fuehrungskraefte-frauen-muessen-lernen-wie-sie-die-karriere-anderer-frauen-staerken-koennen/25374596.html> (Zugriff: 27.5.2021).

⁴³ Vgl. U. Nothelle-Wildfeuer, Schritte zu einer gerechten Teilhabe von Frauen in der Kirche in Europa, in: K. Vellguth (Hg.), Frauen in der Einen Welt. Feministische Perspektiven (Theologie der Einen Welt 18), Freiburg i. Br. 2021 [im Druck].

kannt. An ihrer Selbstverpflichtung, bis 2023 eine Frauenquote von 30 Prozent in Führungspositionen erreichen zu wollen,⁴⁴ wird sie gemessen werden.

⁴⁴ Vgl. S. Zimmermann, Bode: Frauenquote in Kirche ist längst nicht zufriedenstellend. Bischöfe wollen ein Drittel Frauen in Leitungspositionen (12. März 2019), in: <https://www.katholisch.de/artikel/20992-bode-frauenquote-in-kirche-ist-laengst-nicht-zufriedenstellend> (Zugriff: 27.5.2021).

Prüft alles und behaltet das Gute

Biblische Vorbilder für die Unternehmensberatung

Birgit Pottler-Calabria

Ewig. 2 000 Jahre. Seit der Reformation immerhin 500 Jahre. Beständigkeit durch stetige Veränderung, Flexibilität oder Agilität sind Kategorien, mit denen die Kirche sich im Laufe ihrer zweifelsohne wandelbaren Geschichte charakterisieren lässt. Und doch sind es Begriffe, die heute nicht unmittelbar mit kirchlichem Geschehen oder der kirchlichen Arbeitswelt assoziiert werden.

1 Treuhänderisch und nachhaltig

„Prüft alles und behaltet das Gute!“ (1 Thess 5,21) Diese Überschrift über Veränderungsprozesse stammt nicht von einer namhaften Unternehmensberatung, auch wenn manche wohl einiges für diesen Slogan zahlen würden. Das Leben ist Veränderung und das ist biblisch verbrieft. Doch der erste Brief des Apostels Paulus an die Gemeinde von Thessaloniki liefert gleichsam die Kultur mit, in der dieser Wandel zu geschehen hat. Nicht alles muss und darf verändert werden. Es gilt zu prüfen, abzuwägen und das, was förderlich ist, was dem Unternehmensziel dient, zu behalten und weiterzuentwickeln. Diesen Zuruf dürfen wir gerne auch für heute nehmen, wenn es um Digitalität geht, um neue Formen der Zusammenarbeit oder um Themen, die gesellschaftlich von Bedeutung sind.

Unternehmensberatungen unterstützen ihre Kunden bei der Identifizierung und der Lösung von Problemen und handeln dabei aus diversen Perspektiven. Eine christlich orientierte Unternehmensberatung hat zusätzliche Schwerpunkte. Vorhandene Ressourcen sollen bestmöglich eingesetzt werden – um den Auftrag der Gemeinde (bei Paulus) oder des Unternehmens bestmöglich zu erfüllen, um die anvertrauten Mittel bestmöglich treuhänderisch zu gebrauchen, um die Mitarbeitenden Männer und Frauen zielführend einzusetzen und zum Wohl aller wirken zu lassen.

Die Kultur eines Unternehmens zu erspüren und aufzuzeigen – in den sichtbaren Elementen an der Eisbergspitze, aber auch in den Elementen unter der Oberfläche und vor allem in tief verborgenen Grundannahmen – ist Aufgabe der Unternehmensberatung. Veränderungen müssen da ansetzen, wo die Grundannahmen nicht zu den Artefakten passen, wo die gelebten Beziehungen, wo aufgestellte Regeln und sichtbare Aktionen nicht zur Mission des Unternehmens passen. „Prüft alles und behaltet das Gute.“

2 Paulinisches Exempel

Die ersten christlichen Gemeinden waren ständigem Wandel unterworfen, lebten inmitten anderer Gesellschaftsströmungen und mussten ihre Form, neudeutsch Setting, erst finden. Beispielhaft und besonders nah am historischen Kontext können wir dies in den Briefen des Paulus nachvollziehen und in der ganzen Dialektik und Ambivalenz miterleben. Die echten paulinischen Briefe nehmen uns mit hinein in die Kultur der ersten christlichen Gemeinden, in die Formen des Zusammenlebens, in die Auseinandersetzungen innerhalb der Gemeinde und mit anderen – sich teilweise ebenfalls christlich nennenden – Strömungen, in die Schwierigkeiten mit der jüdischen oder heidnischen Umwelt. Das Unternehmen Christentum: Paulus und einige Themen seiner Briefe liefern bis heute Impulse und manchmal auch Steilvorlagen für eine auf diverse Weise gewinnbringende Unternehmenskultur. „Prüft alles und behaltet das Gute.“

3 Die „kirchliche Dienstgemeinschaft“

Was kirchliche Einrichtungen laut Arbeitsvertrag zunächst von anderen unterscheidet, ist die im Kirchenarbeitsrecht verbriefte sogenannte kirchliche Dienstgemeinschaft. Für rund 750 000 Arbeitnehmende in der katholischen Kirche und der Caritas regelt und garantiert die Grundordnung des kirchlichen Dienstes in Artikel 1:

„Alle in einer Einrichtung der katholischen Kirche Tätigen tragen durch ihre Arbeit ohne Rücksicht auf die arbeitsrechtliche Stellung gemeinsam dazu bei, dass die Einrichtung ihren Teil am

Sendungsauftrag der Kirche erfüllen kann (Dienstgemeinschaft).¹

Unterschiedliche Aufgaben, unterschiedliche Funktionen – aber ein gemeinsamer Auftrag. Paulus schreibt an „die Versammlung [ἐκκλησία] Gottes, die in Korinth ist“ (1 Kor 1,2). Die Mitglieder dieser Versammlung waren für ihn eine Gemeinschaft, die „zu gemeinsamem Handeln [...] zusammentritt“.²

Dienstgemeinschaft zeigt sich, ohne auf die Besonderheiten des kirchlichen Arbeitsrechts einzugehen, in dieser Zugehörigkeit zu einer Arbeitgeberin, die für viele mehr ist als das, zeigt sich in der gemeinsamen Überzeugung, dass das, was man tut, einen tieferen Sinn hat, zeigt sich im gemeinsamen Glauben. In vielen Einrichtungen gibt es wöchentliche Gebetszeiten, wie ein gemeinsames Angelusgebet oder ein kurzes Segenswort. Einmal im Monat oder Quartal sind die Mitarbeitenden zum Gottesdienst eingeladen, in manchen Einrichtungen gibt es im Anschluss einen Stehkaffee und eine kurze Informationsrunde. Dies alles ist oft Teil der Arbeitszeit. Als verlorene oder vergeudete Zeit wird sie nicht gesehen, vielmehr als Stärkung – des Einzelnen wie der Gemeinschaft. Mitarbeitermotivation und teambildende Maßnahmen nennt das die Personalentwicklung und damit ist die Zeit bestens investiert und sogar Teil der Wertschöpfungskette.

4 Charisma – nur wertvoll für die Gemeinschaft

Verschiedene Aufgaben – ein Auftrag: Das ist Dienstgemeinschaft. Viele Glieder – ein Leib: Das ist christliche Gemeinde bei Paulus (vgl. 1 Kor 12,12–14). Ein vielfach gegliederter Organismus, „in dem jedes Glied im Ganzen seine Funktion hat und das eine Ganze nicht lebensfähig wäre ohne jedes einzelne“³. Paulus will die Einheit,

¹ Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse in der Fassung des Beschlusses der Vollversammlung des Verbandes der Diözesen Deutschlands vom 27. April 2015, Art. 1 Abs. 1. Auf die arbeitsrechtlichen Folgen und die Begriffsgeschichte soll hier nicht weiter eingegangen werden.

² Vgl. A. Schlatter, Paulus, der Bote Jesu. Eine Deutung seiner Briefe an die Korinther, Stuttgart ⁵1985, 56f.

³ G. Bornkamm, Paulus, Stuttgart – Berlin – Köln ⁷1993, 201.

aber genauso die Stärkung des Einzelnen. Herrische Neigungen sind im Korintherbrief genauso fehl am Platz wie Furcht vor dem Eigenleben einzelner. Verschiedenheit stört die Gemeinschaft nicht, doch Einheit heißt nicht Gleichheit. Eine Warnung: Übertriebenes Selbstwertgefühl aus Freude über Besitz oder Leistung schadet der Gemeinschaft.⁴

Paulus ist nicht der erste, der im Korintherbrief dieses Bild vom Leib beschreibt. Die antike Philosophie bemühte dieses Konzept vielfach, aber Paulus zeigt an dieser und anderer Stelle: Denken „out of the box“ hilft. Zum Veranschaulichen, zum Verstehen, zum Erinnern. Aber auch zum Weiterentwickeln und Verändern.

Auch das Wort Charisma ist so entstanden. In der hellenischen Alltagssprache selten, maximal für das Wort „Gunsterweis“, genutzt,⁵ hat Paulus es aufgegriffen und eine neue Bedeutung vermittelt, die bis heute gilt. Aus einem Alltagswort ist ein ganzes Programm geworden: Charismen, besondere Begabungen, eine besondere Ausstrahlung oder Fähigkeit, sind ein Geschenk, das es fruchtbar zu machen gilt. Und dieses Geschenk hat jeder. Jeder hat seine ganz eigene Fähigkeit und Begabung.

Überbordendem Enthusiasmus einerseits und Spaltungen andererseits stellt Paulus in Korinth mit der Auflistung der Charismen eine Ordnung vor, die eine Hilfe für das Zusammenleben und -arbeiten sein soll (vgl. 1 Kor 12,1–11.28–30). Vielleicht keine Blaupause, aber Basis für das Miteinander in Unternehmen, die Verteilung von Aufgaben, das Zusammenstellen von Teams. Und sicher ein guter Ratgeber für die Unternehmensberatung, wenn es darum geht, Prozesse und Mechanismen im Miteinander und den Abläufen zu beobachten, zu analysieren und zu spiegeln.

Paulus sieht klar: Alle, und erst recht diejenigen, die bestimmte Ämter wahrnehmen, müssen „sich durch unermüdlichen aktiven Einsatz für das gemeinsame Werk legitimieren“⁶. Charismen haben alle. Je mehr eine Gabe zum Aufbau der Gemeinde, heute zum Fortbestand und Gewinn der Einrichtung, beitragen kann, desto höher ist sie anzusetzen. Enthusiastische Zungenrede kommt da gegen-

⁴ Vgl. Schlatter, Paulus, der Bote Jesu (s. Anm. 2), 347f.

⁵ Vgl. H.-J. Klauck, 1. Korintherbrief (NEB.NT 7), Würzburg 2000, 86f.

⁶ Ebd., 92.

über der Prophetie wohl ins Hintertreffen, aber auch gegenüber den caritativen Aufgaben.⁷

Mit der anvertrauten „Gnadengabe“ ist verantwortungsvoll umzugehen. Dieses Geschenk gilt es richtig, also gemeinschaftsdienlich und nachhaltig einzusetzen – zum Wohle der Gemeinschaft. Die paulinischen Charismentafeln lesen sich wie die Basis für *Corporate Responsibility*, für ressourcenoptimiertes Arbeiten, für einen dem Gemeinwohl verpflichteten Umgang mit treuhänderisch verwalteten Mitteln. In – im Vergleich mit dem gesamten paulinischen Werk – wenigen Versen stecken zahlreiche Ansätze für Veränderung.

Das Leib-Bild schmückt Paulus aus, spricht von Konkurrenz und Widerstreit zwischen Hand und Fuß, von Auge oder Kopf, die meinen, allein zurecht zu kommen.

„Paulus ruft damit – kritisch hier – und ermutigend dort – die Gemeindemitglieder dazu auf, sich selbst, aber auch den anderen an seinem Platz, in seinen Möglichkeiten und Grenzen gelten zu lassen, einander nicht nach eigenmächtigen Schablonen zu ver-gewaltigen“⁸.

Eine Unternehmenskultur, vor allem aber eine Fehlerkultur, die ihres gleichen sucht. Zusammenarbeit regeln und erleichtern, Aufgaben und Abläufe transparent machen – all diese Ziele von Beratung und Prozessoptimierung sind bei Paulus vorgegeben.

5 Agiles Arbeiten zulassen

Die Arbeitswelt verändert sich, Arbeitszeiten und -formen sind geprägt von Mobilität, Digitalität und Agilität. Die Corona-Pandemie hat diese Entwicklung beschleunigt, aber aufgebrochen war sie bereits und sie wird weitergehen. Auch in kirchlichen Institutionen. Für die Verwaltungen bedeutet dies die stärkste Veränderung. Hier fehlt es mitunter am Freiraum für agiles Arbeiten. Dienstpläne, Büroräume und Hierarchien behindern ein Aufbrechen der Strukturen und ein Verändern der Mentalitäten.

⁷ Vgl. ebd., 85–93.

⁸ Bornkamm, Paulus (s. Anm. 3), 202.

Die Fläche in der Pastoral oder Jugend- wie Erwachsenenverbände leben mit diesen Arbeitsformen teilweise seit Jahrzehnten. Überall wo Haupt- und Ehrenamtliche zusammenwirken, wo Arbeitszeiten des Einzelnen vom gemachten Angebot und dem Bedarf der Zielgruppe abhängen, ist mobiles Arbeiten an der Tagesordnung, werden Öffnungs- und Bürozeiten zu Dienstleistungszeiten, gilt die Vertrauensarbeitszeit und sind Wirkung und Ergebnis entscheidender als die erbrachte Tagesstundenleistung. Ohne diese andere Form der Arbeitsweise wäre es noch weniger möglich, auf Menschen direkt zuzugehen, ihre Alltags- und Sonntagsorte zu teilen und mit ihnen zu sprechen, zu diskutieren, von ihnen zu lernen.

6 *Purpose* bei Paulus

Begleitung, Leitung und Führung brauchen in diesen Arbeitsmodi noch dringender einen Sinn, der dem gemeinsamen Ziel, das dazu da ist, die gemeinsame Vision zu erfüllen, zugrunde liegt. Der Dichter Hermann Hesse würde nach dem Zauber fragen, der dem Anfang innewohnt, Berater sprechen neudeutsch profan vom *Purpose Quest*: Wofür gibt es uns? Wofür sind wir da? Je komplexer die Arbeits- und Unternehmenswelt, desto wichtiger die Frage nach dem strategie- und richtungsweisenden Sinn. Paulus macht dies vor. Daseinszweck der Gemeinden ist die Botschaft vom Reich Gottes und eine entsprechende Lebensweise. Den passenden Verhaltenskodex – im Pro wie im Contra – liefert Paulus gleich mit.⁹ Verhaltensnormen werden jedoch nicht nur aufgestellt, sondern begründet, Konsequenzen der Beachtung und Nichtbeachtung aufgelistet. Ein kulturprägender Führungsstil, der Bindung aufbaut, motiviert und anschlussfähig ist. Nachahmenswert.

7 Führung auf Distanz – oder: Kommunikation ist alles

Noch eines zeigt uns Paulus: Führung auf Distanz. Seine aufbauenden Worte, seine Erläuterungen und Ermahnungen an die Gemeinden fasst er in Briefform. Für den Völker-, Missions- und Reise-

⁹ Vgl. G. Vanoni, B. Heininger, Das Reich Gottes (NEB.T 4), Würzburg 2002, 107–110.

apostel war dies die einzige Möglichkeit, mit den Gemeindemitgliedern in Kontakt zu bleiben.

Doch er beließ es nicht bei Postkarten oder – ins Heute übertragen – einem Instagram-Post des Hafens von Korinth bzw. einem Was-ich-noch-sagen-wollte-Hashtag bei Twitter. Die paulinischen Briefe sind Hirtenworte, Strategiepapiere, Dienstanweisungen, Informationen und Dienstzeugnisse in einem. Sie sind interne Kommunikation, die extern Kreise zieht und nach außen wirkt. Kommunikation prägt, gestaltet und formt Unternehmenskultur. Wer Mitarbeitende ernst und mitnehmen und damit motivieren will, kann die Bedeutung von Kommunikation gar nicht überschätzen.

Paulus zeigt das. Jeder Brief ist anders. Anlassbezogen. Situationsorientiert. Zielgruppenorientiert. In der Sprache der Empfänger. Konkrete Ereignisse oder bekannte Umstände aufgreifend. Für Berater nahezu ein Idealbeispiel für gelingende Kommunikation.

Die Briefe sollten aus der Ferne wirken (vgl. 2 Kor 10,11), waren an die Hauptgemeinde, die Versammlung vor Ort (ἐκκλησία) adressiert und sollten an die Gemeinden in der Umgebung weitergegeben, ihr Inhalt in den diversen Versammlungen diskutiert werden. Rückfragen und Kommentare nicht nur erlaubt, sondern geradezu erbeten. Manche Briefe, so auch der 1. Korintherbrief, sind Reaktionen auf mündliche Berichte oder schriftliche Anfragen, die ihm weitergetragen wurden.

8 Nachfragen – Hinterfragen – Weitergehen

Paulus geht den Gemeindemitgliedern – meist schriftlich – nach, wiederholt Aussagen, fragt nach, verändert seine Argumentationslinien wo nötig, sendet Mitarbeitende, um vor Ort zu unterstützen und sich Situationen spiegeln zu lassen. Was er sagt und tut, begründet er in seiner ihm von Gott übertragenen Aufgabe, seine Person steht nicht im Mittelpunkt (vgl. 1 Kor 9). So kann kirchliches Management funktionieren. Was muss ich tun, damit ich die Menschen erreiche? Welche Bilder muss ich bemühen, welche Beispiele wählen, wo und wann muss ich mit den Menschen heute in Kontakt treten, damit sie mich hören und auch verstehen können?

Dass das geschriebene Wort immer das bessere ist, verneine ich aus Beraterinnensicht. Das persönliche Gespräch ist in bestimmten

Situationen und bei bestimmten Inhalten die bessere Wahl. Aber es muss zur Person passen und das Gespräch oder der Vortrag müssen klug vorbereitet sein. Paulus selbst hat in manchen Gemeinden durch seine Briefe offenbar sogar mehr überzeugt als durch das persönliche Auftreten (vgl. 2 Kor 10,10).¹⁰

9 Gemeinsamer Auftrag kommt vor Hierarchie

Mehr als ein Streiflicht auf die Unternehmenskultur der paulinischen Gemeinden und ihrer Führung ist hier nicht möglich. Doch es scheint nötig, angesichts der unterschiedlichsten Paulus-Rezeption der vergangenen Jahrhunderte. Der Blick auf den Text – in die heute zweifelsfrei echt paulinischen Schriften sowie eine sorgfältige Übersetzung – widerlegt sowohl den Herrschaftsanspruch und die Begründung für Hierarchien als auch die Zurückweisung von Frauen. Paulus hatte keine Mitarbeiter, sondern Geschwister, mit denen er gemeinsam für das Evangelium unterwegs war. Manche bezeichnete er als Söhne, er sprach von ihnen mit großer Wärme. Diese Geschwister verfassten mit ihm gemeinsam die Briefe, reisten für ihn in Gemeinden, überbrachten Botschaften oder Hilfen. Das Bild von einem Leib mit vielen Gliedern rechtfertigte keine Hierarchien von oben nach unten.¹¹ Entscheidend sind die Funktionen und Leistungen. Leitungsfunktionen sind für Paulus nicht qualitativ anders.¹² Die „Lebendigkeit der Gemeinde [hängt] nicht an Ämtern und Titeln, wohl aber der an, dass die für sie notwendige Arbeit getan werde“¹³.

Paulus' Haltung Frauen gegenüber war ambivalent. Doch auf das Leben und Wirken in den Gemeinden bezogen waren Frauen für Paulus „gleichwertige Arbeiterinnen für das Evangelium“¹⁴. „Geistlicher Vater“ und „Erzieher“ (παῖδαγωγός) ja, aber nicht „Herr“

¹⁰ Vgl. O. Wischmeyer (Hg.), Paulus, Tübingen 2006, 123f.

¹¹ Vgl. L. Schottroff, Der erste Brief an die Gemeinde in Korinth (Theologischer Kommentar zum Neuen Testament 7), Stuttgart 2013, 11f.; E. Schnabel, Der erste Brief des Paulus an die Korinther (HTA), Giessen 2006, 59.

¹² Vgl. Klauck, 1. Korintherbrief (s. Anm. 5), 91.

¹³ Schlatter, Paulus, der Bote Jesu (s. Anm. 2), 349–352.

¹⁴ Schottroff, Der erste Brief an die Gemeinde in Korinth (s. Anm. 11), 12.

über den Glauben, sondern „Gehilfe“ (συνεργός) wollte Paulus sein (vgl. 1 Kor 4,15; 2 Kor 1,24). Das „wir“ durchzieht seine Briefe. Es steht an manchen Stellen für die Gemeinschaft der Mitarbeitenden, in anderen Aussagen für die Identifikation und die Zusammengehörigkeit mit der Gemeinde.¹⁵ Einend ist die gemeinsame Mission. Es geht um das gemeinsame Tun, das über die zur Verfügung stehenden und geeigneten Mittel nach außen wirkt und – wenn die Mission erfüllt wird – andere ansteckt. Hier kommt sie wieder ins Spiel: die Dienstgemeinschaft.

10 An gemeinsamen Werten orientieren

Dass dies nicht nur für kirchliche Einrichtungen gilt, zeigt z. B. der Trend bzw. die Erwartung des Marktes und der Endverbraucher einer *Corporate Social Responsibility*. Immer mehr Unternehmen werden ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht und leisten einen freiwilligen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung. Solche externen Aktionen strahlen auch nach innen und verändern die Kultur im Unternehmen. Letztlich geht es um eine Unternehmensführung, die nicht nur wirtschaftliche Belange berücksichtigt, sondern sozialgesellschaftliche Aspekte beachtet und nachhaltig wie ressourcenschonend agiert – ökonomisch und ökologisch. Wertorientierte Unternehmensberatung setzt hier an.

11 Christentum auf den Markt tragen

Andere anstecken, Angebote vermitteln und damit Erfolge erzielen – das wollen im heutigen Markt für christliche Unternehmen und Einrichtungen auch andere. Diakonie, Caritas und andere Anbieter sind ein Player unter vielen, um die Klientel herrscht ein Wettbewerb. Das gleiche gilt für Medienangebote, Kultur-, Bildungs- und Freizeitangebote. Ohne Werbung und Marketing geht es nicht. Auch das kennt Paulus. Auch in der Zeit der urchristlichen Gemeinden traten verschiedene Verkünder auf und versuchten sich und ihren

¹⁵ Vgl. Wischmeyer, Paulus (s. Anm. 10), 114.

Weg als den einzig richtigen aufzuzeigen. Paulus war ein Meister darin, die Sprache und Darstellungsformen seiner Zeit zu nutzen und sich ihrer Themen zu bedienen bzw. sich dazu zu verhalten. Seine Kernbotschaft war stets gleich. Anlass, Form, Beispiele waren je nach Situation und Adressat verschieden. Werbung braucht es – in den Formen wie der Markt sie fordert und mit den Inhalten, die aufgrund christlicher Leitfäden und Handlungslinien zu vermitteln sind. Hier heißt es dann für den Rezipienten: Prüft alles und nehmt das Gute!

Christliche Unternehmenskultur trifft auf Wirklichkeit

Ein Stresstest

Werner Wertgen

Eine „klassische“ Beschreibung von Unternehmenskultur bietet Roland Bickmann (* 1955):

„Die Unternehmenskultur besteht in der Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen, Denkhaltungen, Riten, Symbolen und Umgangsformen, welche die Verhaltensweisen der Mitarbeiter und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen. Diese Verhaltensweisen haben sich im Unternehmen so gut eingebürgert, dass sie neuen Mitgliedern als die unternehmensspezifisch geeignete Art des Denkens und Fühlens zur Lösung von Problemen vermittelt wurden und werden.“¹

Dabei ist die inhaltliche Füllung offen. Auch die Mafia hat demnach eine Unternehmenskultur. Mit dem Wort „Unternehmenskultur“ wird lediglich ausgedrückt, dass es Faktoren gibt, die das Handeln der Akteure und das Operieren des Systems leiten und damit eine wie auch immer geartete Identität ausprägen. Sie ist das faktische, wenn auch oft unthematische und unreflektierte Konzept, nach dem in einem Unternehmen agiert wird und nach dem das Unternehmen selber operiert.

Das evoziert Fragen: Wem dient die Unternehmenskultur, wem soll sie dienen? Alleine dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens? (Das ist unverzichtbar, wenn das Unternehmen Bestand haben soll.) Darüber hinaus noch anderen Zielen? Ist die Unternehmenskultur im Laufe der Zeit irgendwie und unkontrolliert entstanden (und in ihrer Dienlichkeit zufällig) oder wurde und wird sie zielgerichtet gestaltet? Letzteres ist anzuraten, damit die Unternehmenskultur die Ziele unterstützt, denen das Unternehmen folgen will. Denn die Unternehmenskultur wirkt ja gewissermaßen wie

¹ R. Bickmann, *Chance Identität. Impulse für das Management von Komplexität*, Berlin 1999, 56.

eine „unsichtbare Hand“, die das Handeln und Operieren lenkt. Wenn sich die Ziele und/oder die Bedingungen für ein Unternehmen ändern, sollte sich deshalb auch die Unternehmenskultur anpassen. Das ist der Grund dafür, warum die neueren Managementtheorien eine explizite und reflektierte Unternehmenskultur und deren Entwicklung empfehlen. Denn einiges ist im Wandel begriffen. So gilt, dass Unternehmen zunehmend nicht nur nach der Qualität ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen bewertet werden, sondern auch nach ihren Operationsweisen hinsichtlich ihrer sozialen Umwelt (der marktlichen wie nicht-marktlichen Stakeholder sowie der Shareholder bzw. Eigentümer[innen]) und hinsichtlich der naturalen Umwelt. Hinzu kommt der Umstand, dass immer mehr Verträge als sogenannte „unvollständige Verträge“² abgeschlossen werden, insbesondere mit den Mitarbeiter(inne)n, denn anspruchsvolle Tätigkeiten – und diese nehmen in ihrem Ausmaß zu – können nur bis auf eine bestimmte Konkretionsebene beschrieben werden, die kleinteilige Umsetzung ist in die Kompetenz und Verantwortung der Mitarbeiter(innen) gelegt; und dafür ist es sinnvoll, einen wirkmächtigen Rahmen zu haben, an dem sich die konkrete Tätigkeit orientiert.

Zweierlei ist daher wichtig: Erstens: Die Unternehmenskultur muss sowohl dem unmittelbaren Unternehmenszweck dienen als auch den anderen Faktoren, nach denen ein Unternehmen beurteilt wird und die ggf. Kaufentscheidungen beeinflussen (wie z. B. Nachhaltigkeit). Aus ethischer Sicht soll sie den „anderen Faktoren“ auch unabhängig davon dienen, dass sie den Unternehmenserfolg steigern. Hierauf wird noch zurückzukommen sein. Kurz: die Unternehmenskultur soll moralisch rechtfertigbar sein. Zweitens: Es muss ein kontrolliertes und erfolgreiches Verfahren der Installierung und der Kontrolle der Unternehmenskultur geben, wenn diese wie gewünscht wirksam werden und „auf Kurs“ bleiben soll. Hier können Qualitätsmanagementmaßnahmen hilfreich sein. Wenn das erreicht ist, dann kann eine Unternehmenskultur den Mitarbeiter(inne)n Sicherheit in Fragen konkreten Verhaltens und konkreter Maßnahmen geben sowie für Außenstehende Berechenbarkeit.

Hier wird der Unterschied zu Leitbildern oder Kodizes deutlich. So bedeutsam diese auch sein können, sie beschreiben, wenn sie

² Vgl. K. Homann, C. Lütge, Einführung in die Wirtschaftsethik, Münster ²2005, 86–88.

nicht sanktionsbewehrt sind, Ziele, determinieren aber nicht unbedingt das tatsächliche individuelle Verhalten bzw. systemische Operieren. Sie wirken zuweilen wie eine Präambel ohne Einfluss. Das ist bei einer Unternehmenskultur anders.

1 Von welchen Unternehmen ist die Rede?

Bisher war undifferenziert von „Unternehmen“ die Rede. Wenn man auch die Kirche in den Blick nimmt, muss man eine wichtige Unterscheidung einführen. Es gibt marktwirtschaftlich tätige Unternehmen und nicht-marktwirtschaftlich tätige Unternehmen.

Erstere konkurrieren mit anderen Unternehmen auf einem Markt um Absatzmöglichkeiten, die über die generierten Gewinne die Zukunft des Unternehmens bestimmen. Hier dient die Unternehmenskultur nicht nur der moralischen Integrität, sondern auch dem Erfolg des Unternehmens. Diese heikle Position darf man nicht unterschätzen. Von einem Unternehmen die Befolgung von Regeln zu verlangen, die dieses Unternehmen in den Ruin treiben würden, ist unzumutbar.

„Wenn ein [...] Unternehmen aus moralischen Gründen kosten-trächtige Mehrleistungen erbringt, gerät es im Wettbewerb gegenüber den weniger moralischen Konkurrenten in Nachteil und muss unter Umständen sogar aus dem Markt ausscheiden.“³

Dieses Problem kennen auch Unternehmen im sozial-caritativen Bereich, die auf dem wettbewerbsorientierten „Sozialmarkt“ ökonomisch bestehen müssen. Das gilt erst recht für Unternehmen, die ungebremsst der Anbieterkonkurrenz ausgesetzt sind. Christliche Unternehmenskultur wird einem ersten Stresstest unterworfen, wenn man fragt, ob sie z. B. auch in einem mittelständischen Bauunternehmen, einem global operierenden Telekommunikationsunternehmen oder bei einem Einzelhändler funktionieren kann, ohne ruinös zu wirken. Im Idealfall – das lässt sich an empirischen Erhebungen zeigen – kann sich eine moralisch ausgestaltete Unternehmenskultur, was völlig legitim ist, marktvorteilhaft auswirken.

³ Ebd., 25.

Moral ist kein selbstloses Gutmenschentum, sondern ein unparteiliches Regulativ zum Vorteil aller (einschließlich der Ökologie). Das hat Einfluss auf die Ziele und auf die Ausgestaltung der Unternehmenskultur.

Bei nicht-marktwirtschaftlich tätigen Unternehmen (bzw. Organisationen oder Einrichtungen) sieht das anders aus, wenn diese Unternehmen in ihrem Bestand nicht von einem ökonomischen Erfolg abhängen oder nur bedingt in einem Konkurrenzverhältnis zu anderen Anbietern stehen. Das ist beispielsweise bei Einrichtungen der Seelsorge der Fall. Hier kommt noch ein weiteres hinzu: Bei Einrichtungen der Seelsorge ist die Unternehmenskultur zugleich ein Anwendungsfall des Unternehmensziels.

Bei einem marktwirtschaftlich tätigen Unternehmen muss das nötige Gewinnstreben mit dem moralischen Anspruch vermittelt werden. Das ist möglich, wenn man dem Konzept der ökonomischen Theorie der Moral von Karl Homann (* 1943) folgt, auf das noch zurückzukommen sein wird. Das bleibt dem nicht-marktwirtschaftlich tätigen Unternehmen teilweise erspart. Hier fällt die Vermittlung mit der ökonomischen Rendite weg. Allerdings bleibt die Notwendigkeit, herrschende und eingefahrene Üblichkeiten der Unternehmenskultur unterzuordnen. Das ist potenziell konfliktlös, weil damit möglicherweise Interessen (ggf. einer *hidden agenda*) berührt werden können, was zu obstruktiven Reaktionen führen kann.

2 Quellen und Ziele einer Unternehmenskultur

Eine Unternehmenskultur kann Entscheidungsprozesse, die sich ständig wiederholen, ersetzen, indem sie einen Korridor schafft, innerhalb dessen die Handlungen und Operationsweisen liegen müssen. Insofern stellt eine Unternehmenskultur nicht nur ein Identifikationsmerkmal im oben beschriebenen Sinne dar, sondern verflüssigt und lenkt individuelles Handeln und strukturelles Funktionieren. Eine Unternehmenskultur ist, so gesehen, zunächst inhaltlich offen. Wenn aber Unternehmen nicht ausschließlich an ihren Produkten, sondern auch an der Qualität ihrer Interaktionen beurteilt werden (was sich über das Kundenverhalten auf die Marktsituation der Unternehmen auswirken kann), entsteht die Tendenz, die Unternehmenskultur nicht bloß am Zweck des Produktionsziels und

damit dem vordergründigen ökonomischen Unternehmenserfolg auszurichten, sondern auch an der allgemeinen Akzeptanz der Stakeholder. Das bedeutet eine Ausrichtung an Kriterien der Moral. Aber, was ist Moral?

Moral ist in ihrer ursprünglichen Form ein unparteiliches „Geländer“ auf dem Weg zu einem gelingenden Leben. Das hat mit der menschlichen Konstitution zu tun: Das Gattungswesen Mensch ist mit vergleichsweise wenigen Instinkten ausgestattet, ihm fehlt somit weitgehend die Handlungsleitung über diese Prädisposition. Zudem ist es organisch an keine ökologische Nische ideal angepasst. Diese beiden Umstände sollten evolutiv eigentlich zum Aussterben dieser Gattung führen. Das leistungsfähige Gehirn erlaubt es dem Menschen aber nicht nur, die beschriebenen „Mängel“ auszugleichen, es hilft ihm vielmehr, sich seine Lebenswelt zu gestalten. Dabei taucht die Frage auf, wie die Lebenswelt denn gestaltet werden soll. Die formale Antwort heißt: So, dass ein gelingendes Leben möglich wird. Diese Ausrichtung hat sich als Evolutionsvorteil erwiesen. Die formale Antwort muss nun noch inhaltlich gefüllt werden: Wie sieht ein gelingendes Leben aus? Die zu diesem Zweck entwickelten Konzepte stellen, wenn sie – wegen der gleichen Würde aller Menschen – mit der Unparteilichkeit verbunden werden, Moralkonzepte dar („eudämonistische Moral“). Ihre Befolgung soll den Individuen in unparteilicher Weise ein gelingendes Leben verschaffen oder zumindest ermöglichen. Doch unter den Bedingungen eines weltanschaulichen Pluralismus wird die inhaltliche Verständigung über das, was ein gelingendes Leben sein kann, immer schwerer. Also einigt man sich in der Neuzeit gesamtgesellschaftlich darauf, in unparteilicher Weise die (positive wie negative) Freiheit der Individuen und damit ihre möglichst umfangreiche selbstbestimmte Lebensführung zu schützen (nach Amartya Sen [* 1993]: „Verwirklichungschance“) („liberale Moral“). Weil man (wegen der Menschenwürde) niemanden einer Lebenszielverfolgung unterwerfen darf, die diese Person nicht teilt, bleibt die Entscheidung für eine eudämonistische Moral in die freie Entscheidung der Individuen gestellt, während die liberale Moral das für alle verbindliche Gerüst einer Gesellschaft ist, in der jedem Menschen die gleiche Würde zukommt. So ist die liberale Moral die moralische Grundlage der Menschenrechte, der modernen Rechtsstaaten und damit auch der Bundesrepublik Deutschland (Artikel 1 und 2 im Grundgesetz). Sie ist für alle verbindlich, auch für Unternehmen.

Das bedeutet: Eine Unternehmenskultur in einem weltanschaulich ungebundenen Unternehmen hat sich an diesem liberalen Konzept auszurichten. Die Menschen sind gemäß ihrer Würde zu behandeln; die sozialen und naturalen Grundlagen zu bewahren. Tatsächlich gehen alle einschlägigen Konzepte einer Unternehmensethik einschließlich der entsprechenden Kodizes in diese Richtung, auch die „UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte“. Die Verantwortlichkeit der Unternehmen umfasst demnach die Achtung der Menschenrechte unabhängig von ihrer Reichweite und Komplexität. Die Größe des Sektors, dem Unternehmen angehören, das operative Umfeld, die Eigentumsverhältnisse und die Unternehmensstruktur bestimmen die Art der Maßnahmen, die zur Erfüllung der unternehmerischen Verantwortung ergriffen werden müssen. Das heißt, die Unternehmenskultur steht im Dienst dieser Ausrichtung und damit im Dienst des „liberalen Moralkonzepts“. Das ist natürlich eine allzu knappe Darstellung, aber im Kern läuft es darauf hinaus.

Bei Unternehmen bzw. Unternehmer(inne)n, die sich dem christlichen Glauben verpflichtet fühlen, gilt das ebenso, denn die Werte, die das liberale Moralkonzept verfolgt, sind auch Bestandteil des christlichen Orientierungswissens und damit der christlichen „eudämonistischen Moral“. Ein Wirtschaftsunternehmen ist nicht der Ort weltanschaulicher Mission. Deshalb wird in einem solchen Unternehmen und in einer entsprechenden Unternehmenskultur niemand auf bestimmte partikuläre weltanschauliche Aspekte verpflichtet. Darum sind auch die Unternehmen christlich orientierter Unternehmer(innen) offen für Menschen unterschiedlichster weltanschaulicher Ausrichtung, vorausgesetzt, diese passt zum liberalen Moralkonzept.

Wenn es aber um Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen geht, deren Zweck und Ziel es ist, dem christlichen Glauben und damit dem christlichen Orientierungswissen zu dienen (z. B. Einrichtungen der Seelsorge), muss die Unternehmenskultur dort, wo es vom christlichen Orientierungswissen her nötig ist, auch der christlich-eudämonistischen Moral genügen. Was bedeutet das?

3 Unternehmenskultur aus christlichem Orientierungswissen

Wenn man Orientierungswissen von Verfügungswissen unterscheidet, dann gibt das Verfügungswissen Auskunft über das Know-how, das

Orientierungswissen Auskunft zur Frage, was überhaupt sein soll. Doch das hängt von einem vorgängigen Verständnis dessen ab, was sinnvoll ist. Religionen sind Agenturen von Orientierungswissen. Sie gehen von einer bestimmten Wirklichkeitsinterpretation aus, aus der sie Sinnperspektiven entwickeln. So geht – in aller Kürze – der christliche Glaube davon aus, dass es einen Gott gibt, der sich den Menschen zuwendet, dass in Jesus Christus dieser Gott Menschengestalt gewonnen hat, dass alle Menschen gleichermaßen Gottes Ebenbilder (vgl. Gen 1,26) sind und damit seine Stellvertreter(innen) auf Erden (vgl. auch Ps 8,6–9). Das wiederum verleiht den Menschen einen Selbstwert, eine „Würde“, die es erfordert, jeden Menschen um seiner selbst willen zu behandeln, ihn also so zu behandeln, wie Gott die Menschen behandelt. Zudem hat der Mensch die Aufgabe, auch die nicht-menschliche Schöpfung so zu behandeln, wie es im Sinne Gottes ist, sie (zwar nutzen zu dürfen, sie dabei aber) zu hegen. In der Heiligen Schrift und in der Glaubenslehre finden sich dazu weitere Konkretionen, die das christliche Orientierungswissen bereichern und erläutern. Das Ziel eines Handelns aus dem Geist des christlichen Orientierungswissens ist es, dass das Leben eines jeden Menschen gelingt und dass die Schöpfung gehegt wird. Was es konkret bedeuten kann, dass das Leben der Menschen gelingt, kann man ebenfalls aus dem christlichen Orientierungswissen destillieren. Eine zentrale Faustregel dazu bietet das Doppelgebot der Gottes- und Menschenliebe („Du sollst [...] Gott lieben [...] und deinen Nächsten wie dich selbst.“). Gottesliebe meint letztlich ein Ergreifen der Perspektiven, die Gott uns anbietet: Leben, Hoffnung, Zukunft (auch über das irdische Leben hinaus), teilnehmen an Gott selber. Gottesliebe ist im Kern also kein Gebot, sondern ein Angebot. Menschenliebe (Selbst- und Nächstenliebe) bedeutet, sich und den anderen in unparteilicher Weise Gutes zu wollen und, wenn nötig und möglich, Gutes zu tun. Was das konkret meint, können wir nur zu einem Teil dem Glauben entnehmen, zu einem großen Teil müssen wir das selber herausfinden und uns darüber verständigen.

Man denke z. B. an die Liebe der Eltern zu ihren Kindern. Dazu gehört auch gesunde Ernährung. Zu der erfahren wir aber aus den Glaubenszeugnissen nichts. Auch über den Wert der Bewegung zur Vorbeugung von Diabetes bleibt die Glaubenslehre stumm. Dies gilt für die meisten Fragen moderner Lebensgestaltung. Das bedeutet, wir müssen – dem Kerngehalt der christlich-eudämonistischen Moral

folgend – eine Struktur des Wissenserwerbs und der Verständigung einführen, die es uns erlaubt, Auskünfte zu erhalten, die wir mit den Mitteln der Vernunft herleiten, weil die Glaubensgrundlagen dazu keine Informationen geben. (Das ist aber kein Mangel der Glaubenslehre. Unser Glaube handelt vornehmlich von der Selbstoffenbarung Gottes gegenüber dem Volk Israel und im Christusereignis sowie seiner Zuwendung zur Schöpfung, insbesondere zum Menschen.) Zur Anwendung auf die Lebensführung des Alltags können wir den Glaubensgrundlagen Hinweise entnehmen, aber die Konkretionen müssen wir selber schaffen. Was z. B. die Nächstenliebe für die Ausgestaltung eines bestimmten Arbeitsplatzes in der chemischen Industrie bedeutet, aber auch in einem katholischen Kindergarten oder in der territorialen Seelsorge, müssen wir selber herausfinden. Ebenso, welche Finanzmarktinstrumente moralisch legitim sind. Fast keine der Fragen, die sich in unserer zeitgenössischen Ökonomie stellen, findet in den Glaubensgrundlagen eine konkrete Behandlung. Über die Tobin-Steuer findet sich ebenso wenig wie über betriebliche Mitbestimmung. Subventionsfragen werden ebenso wenig behandelt wie patentrechtliche Fragen oder solche nach der Besteuerung betrieblichen Vermögens. Und doch geht es in allen diesen Fragen um Gerechtigkeit, Freiheitsräume, selbstbestimmte Lebensführung, gelingendes Leben, Nachhaltigkeit, den Umgang mit der naturalen Umwelt usw. Hier spielt die liberale Moral eine kardinale Rolle. Aber es geht auch um Fragen (christlich-)eudämonistischer Moral.

Es ist von eminenter Bedeutung, dass die Botschaft des christlichen Glaubens das gelingende Leben der Menschen als zentralen Inhalt kennt. Das sich daraus ergebende Orientierungswissen (also konkrete Antworten auf die Frage, in welcher Weise das Leben der Menschen gelingen kann) muss nicht ausschließlich aus der spezifische christlichen Wirklichkeitsinterpretation entnommen werden. Das heißt, wenn es um das Wohl der Menschen (und der naturalen Schöpfung) geht, ist in den meisten Fällen unsere Vernunft gefragt. Die Zielvorgabe ist eindeutig: Es geht darum, dass das Leben gelingt. Für manche Konkretionen sind spezifische Inhalte des christlichen Orientierungswissens hilfreich oder gar unabdingbar. Für die meisten Bereiche sind wir in eigenverantwortliches Erkennen und Handeln gestellt. Das minimiert die Bedeutung des Glaubens und des christlichen Orientierungswissens in keiner Weise. Es ist vielmehr die Folge dessen, dass Gott, der Schöpfer der Welt (und damit der

Empirie), derselbe Gott ist, der sich selbst geoffenbart hat (wovon uns die Heilige Schrift berichtet). Wissen über die Empirie (wie z. B. über gesunde Ernährung) ist deshalb für das christliche Orientierungswissen nichts Fremdes, weil es uns Mechanismen der guten Schöpfung unseres Gottes enthüllt, die für ein gelingendes Leben dienlich sein können.

Das gilt sogar für das Handeln der Kirche und für große Bereiche der Seelsorge. Die meisten Bereiche kirchlichen und insbesondere seelsorglichen Handelns müssen durch Vermittlung des Orientierungswissens mit der Wirklichkeit ausgestaltet werden. Das christliche Orientierungswissen hat also nicht auf jede Frage eine eigene spezifische Antwort aus dem Glauben, sondern greift elementar auf Einsichten aus der Vernunft zurück. Denn das Orientierungswissen resultiert ja aus der christlichen Wirklichkeitsinterpretation und bezieht sich nur zu einem kleinen Teil auf Fragen empirischer Zusammenhänge. Aber gelingendes Leben hängt auch massiv vom Umgang mit der Empirie und von der gerechten Ausgestaltung der Umstände ab.

4 Ein kleiner Exkurs in die Wirtschaftsethik

Die schon erwähnte ökonomische Theorie der Moral des Ökonomen und Wirtschaftsethikers Karl Homann kann uns einige aufschlussreiche Erkenntnisse bringen.

Homann übernimmt das *Rational-Choice*-Modell (Modell der rationalen Wahl), wonach Menschen ihre Handlungen nach Grundentscheidungen ausrichten. Menschen vollziehen die Handlung, für die sie unter konkreten Umständen aufgrund ihrer Grundentscheidung und unter Abwägung der Alternativen einen handlungsinitiierenden Impuls setzen.⁴ Das muss nicht bewusst geschehen, im Gegenteil, meist geschieht das geradezu automatisiert, was aber nichts am Zusammenhang ändert. Die Konsequenz daraus: Es wird die Handlung vollzogen, für die es – im Sinne der Grundentscheidung – den größeren Anreiz gibt. (Sanktionsandrohungen sind Anreize *ex negativo*.)

⁴ Vgl. dazu auch M. Hossenfelder, *Der Wille zum Recht und das Streben nach Glück. Grundlegung einer Ethik des Wollens und Begründung der Menschenrechte*, München 2000.

Ein zweiter Aspekt stammt aus der „Systemtheorie autopoietischer Systeme“ nach Niklas Luhmann (1927–1998). Wir leben in einer funktional differenzierten Welt, in der die verschiedenen Lebensbereiche jeweils soziale Systeme ausgebildet haben. Diese bestehen aus thematischen Kommunikationen. Im Falle der Ökonomie: Gewinne machen – Verluste vermeiden. Systeme können nur auf Inputs in der „Sprache“ ihrer Kommunikation reagieren. Weil einzelne Menschen in der Regel nur einen sehr geringen Einfluss auf das Funktionieren und Operieren von Systemen haben, ist es wichtig, Systeme dadurch zu lenken und zu steuern, dass man Bedingungen schafft, auf die das System durch eine Veränderung der konkreten Operationsweise reagieren muss, wenn es weiter bestehen will („Kontextsteuerung“).

Wenn man beide Erkenntnisse zusammenbringt, dann folgen daraus einige Konsequenzen: Wenn man das Handeln von Personen und Systemen steuern will, dann muss man Bedingungen schaffen, die das Interesse der Person (systemtheoretisch: „psychische Systeme“) bzw. des sozialen Systems aufgreift, es aber so steuert, dass dabei ein Output entsteht, der gewünscht ist. Diese Bedingungen („Restriktionen“) können im Kundenverhalten bestehen, aber auch in wirkmächtigen („ausbeutungsresistenten“) Regeln, etwa Gesetzen. Damit bekommt die Regelsetzung für die Steuerung und somit für die Ausrichtung am Orientierungswissen, der Moral, eine große Bedeutung. Zwei Beispiele dazu: erstens: Gäbe es beim Fußball keine Strafe für Foulspele, dann würde diese Sportart gewalttätig; durch reine Appelle wären unfaire Verhaltensweisen nicht gänzlich zu verhindern. Die fairen Spieler wären im Nachteil, würden eher verlieren. Zweitens: Man stelle sich vor, es gäbe keinerlei Verkehrsregeln, keine Schilder, keine Ampeln. An belebten Kreuzungen käme es zu langen Staus, weil nicht geklärt wäre, wer zuerst fahren darf. Die einzelnen Autofahrer(innen) könnten auch mit umsichtigstem Verhalten daran nichts ändern. Hier läge ein Regelungsproblem vor.

Man kann daran die Bedeutung von Regeln für das Funktionieren des Bereichs erkennen, für den die Regeln gelten.

Das bedeutet: Systemisch funktionierende Interaktionsverhältnisse kann man nur durch geeignete Regeln ordnen. Das individuelle Verhalten wird nicht überflüssig, aber es reicht nicht aus. Das gilt auch für die Implementierung von Moral in Systeme und für deren Operieren – also für Unternehmen, Organisationen, Institutionen

etc. Das gilt auch für die Kirche und ihre Einrichtungen, das gilt für die organisierte Seelsorge, für das organisierte diakonische Handeln, für alles, was im Rahmen sozialer Systeme stattfindet; und das ist in einer funktional differenzierten Gesellschaft alles, was nicht Lebenswelt ist.

Nun wird auch das Zitat von Homann⁵ verständlich. Wenn Moral den integer Agierenden keine Nachteile bringen will, dann müssen die Bedingungen dafür sorgen, dass Regelverletzer keine Vorteile durch ihr Tun bekommen. Moral muss in solchen Fällen über wirksame Regeln abgesichert werden. Hinzu kommt: Wenn Moral unparteilich dem gelingenden Leben und der freien selbstbestimmten Lebensführung dienen soll, dann darf Moral nicht unter Verletzung der Gleichheit aller von einigen Akteuren Opfer verlangen, die sie von anderen nicht verlangt. Das gilt auch in der Seelsorge.

An zwei Stellen heißt es: „Hierauf wird noch zurückzukommen sein“. An der ersten dieser Stellen geht es darum, dass Unternehmen auch solchen Faktoren zu dienen haben, die nicht unmittelbar den Unternehmenserfolg steigern. Jetzt wird deutlich: Damit sind die Faktoren gemeint, die sich aus der liberalen Moral ergeben. Sie müssen durch wirkmächtige Regeln abgesichert werden, auch in der Seelsorge. An der anderen Stelle geht es um die ökonomische Theorie der Moral, die soeben skizziert wurde.

5 Unternehmenskultur in Einrichtungen der Seelsorge

Wenn es nun darum geht, die Frage anzureißen, was christliche Unternehmenskultur für Einrichtungen bedeutet, die dem christlichen Glauben verpflichtet sind, dann kann uns die Theologische Ethik helfen, die Vermittlung des christlichen Orientierungswissens mit den Aufgaben dieser Einrichtungen zu leisten. Denn hier greift die christlich-eudämonistische Moral in ihrem ganzen Umfang.

Christliche Unternehmenskultur ist Teil des eigenen Auftrags, sie muss dem eigenen Orientierungswissen genügen, wie es oben skizziert wurde: Respekt vor der Würde der Menschen, unparteilich größtmögliche Freiräume zur selbstbestimmten Lebensführung, ge-

⁵ Vgl. Homann, Lütge, Einführung in die Wirtschaftsethik (s. Anm. 2), 25.

lingendes Leben (in der empirischen Welt sowie hinsichtlich ihrer Transzendenzverwiesenheit) ermöglichen. Natürlich stehen, bei aller Freiheit, die Mitarbeiter(innen) in der Verpflichtung, die ihnen durch ihren Beruf übertragen ist. (Die Frage, ob und wie weit von der kirchlichen Position abweichende Meinungen legitim sind, hängt nicht nur am Verbindlichkeitsgrad der umstrittenen Position und an der argumentativen Stabilität der Positionen, sondern auch daran, ob die eigene Meinung im „öffentlichen“ oder „Privatgebrauch“ – nach Immanuel Kant [1724–1804] – platziert ist.⁶)

Wie kann eine christliche Unternehmenskultur in diesem Kontext hergeleitet werden?

Grundlegend ist die Wirklichkeitsinterpretation, deren spezifische Anteile sich aus den Glaubensdokumenten und der Glaubenslehre ergeben. Hinzu kommen die Erkenntnisse aus dem Einsatz der Vernunft. Dabei gelten die Ausführungen, die oben zur christlichen Wirklichkeitsinterpretation und zum Orientierungswissen gemacht wurden, ergänzt durch die Erkenntnisse, die uns Homann liefert und durch weitere Erkenntnisse zur empirischen Welt, z. B. anthropologischer Art. Man kann z. B. Einsichten hinzunehmen, die, stark popularisiert, in der „Bedürfnispyramide“ nach Abraham Maslow (1908–1970) vorkommen, oder den „Werte-Circumplex“ nach Shalom H. Schwartz (* 1936). Was konkret Verwendung findet (auch aus dem Bestand des christlichen Orientierungswissens) hängt von den konkreten Herausforderungen ab. Das ist wie in der Medizin, wo die Ärztin aus dem umfangreichen Wissen der Medizin das heranzieht, was in concreto benötigt wird.

Wie kommt man von daher zu anwendungsfähigen Einsichten gelangt? Da aus reinen Wirklichkeitsannahmen noch keine Handlungsanweisungen folgen (was man spätestens seit David Hume [1711–1776] weiß), bedarf es „Übersetzungsprinzipien“. Hier greift die Theologische Ethik. Das wissenschaftstheoretische Alleinstellungsmerkmal der Ethik (auch gegenüber den anderen theologischen Teildisziplinen) besteht darin, solche zu liefern, etwa die Methoden, Unparteilichkeit zu prüfen (als Ausfluss des Doppelgebots der Gottes- und Menschenliebe): z. B. diskursiv oder durch die Anwendung des fiktiven „Schleiers des Nichtwissens“ von John Rawls

⁶ I. Kant, Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?, in: Berlinische Monatsschrift 4 (1784) 481–494.

(1921–2002). Hierhin gehören auch die Prinzipien der katholischen Soziallehre. Organisationsethische Konzepte mögen dienlich sein.

Eine Unternehmenskultur muss überprüfbar und durchführbar sein, sie darf sich nicht in vagen, werthaft aufgeladenen Parolen erschöpfen. Darum sind zu ihrer Herstellung wie zu ihrer Überprüfung etablierte Werkzeuge nötig. In der Wirtschaftsethik hat sich der Methoden- und Instrumentenkoffer der Ethik bewährt, um innerhalb der Unternehmensethik eine tragfähige Theorie der Unternehmenskultur zu erstellen und um in konkreten Anwendungsfällen eine operationalisierbare Unternehmenskultur etablieren zu helfen. Das ist auch bei Einrichtungen der Seelsorge möglich.

Die Umsetzung des Orientierungswissens kann sachlich geordnet werden nach den Grundvollzügen der Kirche (*Martyria, Diakonia, Leiturgia, Koinonia*), was ein Urteil darüber erlaubt, ob eine Maßnahme überhaupt „unternehmenskonform“ ist.

Für die regelhafte Etablierung einer Unternehmenskultur bieten sich einfache Instrumente des Qualitätsmanagements an, wie die Beachtung der Ebenen der Qualität nach Avedis Donabedian (1919–2000) (Struktur-, Prozess-, Ergebnisqualität), die Beschreibung von Qualität aus dem Geist des Orientierungswissens (z. B. nach DIN EN ISO 8402:1995-08, DIN EN ISO 9004 oder DIN EN ISO 9000:2005). Das ist deshalb wichtig, damit die Unternehmenskultur nicht der individuellen Beliebigkeit und damit dem Zufall anheimgestellt ist, sondern über Regeln systemisch steuert. So kann man auch die Beachtung der Qualitätsketten sicherstellen, wahrscheinlich machen, dass bei seelsorglichen Handlungen (die ja oft Uno-actu-Handlungen sind) die vorgesehene Ergebnisqualität erreicht und damit die „Unternehmenskonformität“ sichergestellt wird. Kommunikationsprozesse können so installiert werden, dass sie dem Orientierungswissen genügen (also den Ansprüchen, die sich aus dem Glauben ergeben). Der Umgang mit Kritik und Beschwerden bekommt einen reflektierten Ort und ein ebensolches Verfahren. Ein Konfliktmanagement kann sicherstellen, dass Konflikte nicht eskalieren oder zu groben Ungerechtigkeiten führen. Aufgabenverteilungen werden nicht zufällig vorgenommen, sondern in Orientierung an den Grundvollzügen der Kirche, an den Möglichkeiten der Akteur(inn)en sowie am Bedarf der „Zielgruppen“. Die Frage: „Was geschieht warum und für wen“ wird nicht *via facti* durch Traditionsübernahmen, persönliche Vorlieben oder die zufällige Reaktion auf

Anfragen beantwortet, sondern durch eine systematische Anwendung des Orientierungswissen mit der Hilfe der Instrumente der christlich-eudämonistischen Moral.

Eine Unternehmenskultur, die die Unparteilichkeit verletzt, in der sich Menschen in ihrem Wert und in ihrer Würde missachtet fühlen, kann nicht legitim sein. Man kann die z. B. die Umgangsformen daraufhin prüfen, ob alle Beteiligten der Art und Weise, wie sie in der Organisation vorkommen und wie mit ihnen umgegangen wird, unter Unparteilichkeitsbedingungen zustimmen können. Gibt es Personen, die als „Fußabtreter“ misshandelt werden? Werden die Informationen so weitergegeben, dass keine Hierarchien entstehen, die Überheblichkeiten oder Machtinteressen dienen? Wie werden die Urlaubszeiten vergeben? (Wie) Werden Betroffene an Entscheidungen, denen sie unterworfen werden, beteiligt?

Unternehmenskultur ist eine Führungsaufgabe, weil hierdurch nicht nur intern und extern wirksame Identitäten geschaffen werden, sondern auch, weil ggf. Prozesse durchgeführt und Regeln installiert werden müssen.

Jedes Unternehmen hat faktisch eine Unternehmenskultur. Wenn man sie (neu) designen will, dann muss man darauf achten, dass sie verständlich, nachvollziehbar, passend, konkret und operationalisierbar ist, dass es geeignete Regeln und Restriktionen gibt (am besten: Anreize). Denn sie muss im individuellen Verhalten wie in den systemischen Kommunikationen greifen. Sie hat dem Unternehmensziel ebenso zu dienen wie den Interessen der Beteiligten (intern wie extern) und dem Orientierungswissen (der Moral). Es bedarf der kontinuierlichen Überprüfung samt Beschwerde- und Konfliktmanagement. Auf diese Weise, die hier nur angedeutet werden kann, können „ethische Werte und Orientierungen zur Kultur werden“⁷.

Worin besteht nun der Stresstest? Darin, dass erstens christliche Unternehmenskultur auch unter Marktbedingungen funktionieren muss und darin, dass zweitens sie als Anwendungsfall christlichen Orientierungswissens in der Seelsorge in den Alltagsabläufen tatsächlich wirksam wird.

⁷ A. Kleinfeld, A. Kettler, Unternehmenskultur, in: M. S. Aßländer (Hg.), Handbuch Wirtschaftsethik, Stuttgart – Weimar 2011, 460–462, hier: 461.

Katholische Unternehmenskultur in Pfarreien

Eine Gretchenfrage?

Melanie Kluth SA

1 Einleitung

Von 1997 bis 2016 arbeitete ich als Wirtschaftsinformatikerin in einem global agierenden Konzern der diagnostischen/pharmazeutischen Industrie. Das Unternehmen nannte sich nicht „christlich“ und verstand sich nicht als christliches Unternehmen. Doch ich erlebte in diesem Unternehmen eine Unternehmenskultur, die ich auch im Rückblick als sehr überzeugend bezeichne.

Jede Organisation hat ihre eigene Unternehmens- bzw. Organisationskultur – beide Begriffe werden synonym gebraucht. Wird diese Kultur nicht bewusst entwickelt und gepflegt, kann es geschehen, dass Menschen, die mit ihr in Berührung kommen, sie nicht überzeugend erleben. Sie nehmen, beispielsweise beim Kennenlernen einer Pfarrei, eine Diskrepanz wahr zwischen dem, was die Organisation nach außen hin propagiert, und dem, was sie tatsächlich lebt und ausstrahlt.

Welche Elemente verbinde ich im Rückblick auf meinen Berufsalltag bei einem industriellen Arbeitgeber mit einer guten Organisationskultur? Eine klare und wertschätzende Kommunikation, ein konstruktiver Umgang mit Konflikten, Transparenz in Bezug auf Aufgabenverteilung, Erwartungen sowie Entscheidungs- und Qualitätskriterien. Die konsequente Delegation von Entscheidungskompetenzen und Verantwortung mit Rechenschaftsberichten im Gegenzug. Es wird ein verlässlicher Umgang mit Mitarbeitenden, Lieferbetrieben sowie Kund(inn)en gepflegt.

Inzwischen erlebe ich die katholische Kirche in ihrer Rolle als Arbeitgeberin für mich und Menschen aus meinem nahen Umfeld. Manches von dem, was für mich eine gute Organisationskultur ausmacht, finde ich in der katholischen Kirche nur schwach entwickelt vor. Bisher schrieb ich in Pfarreien die Ursachen dafür dem Handeln von bemühten, doch letztlich unpassend ausgebildeten, teils ehrenamtlichen Mitarbeitenden zu. Erst als ich begann, mich mit dem Thema der Organi-

sationskultur zu beschäftigen, kam ich auf eine Spur, die tiefer führt und zu deren Diskussion ich mit diesem Beitrag anregen möchte.

2 Der Begriff der Unternehmens- bzw. Organisationskultur

2.1 Unternehmens- oder Organisationskultur?

Die führenden Autor(inn)en auf dem Gebiet der Unternehmenskultur haben ihre Erkenntnisse durch langjährige Beratertätigkeit von Wirtschaftsunternehmen gewonnen. Dennoch stimmen sie darin überein, dass es bei den von ihnen gemachten Erfahrungen um Phänomene von Organisationen und sozialen Systemen im Allgemeinen geht und dass ihre Erfahrungen mit anthropologischen Konstanten zu tun haben.¹ Um die prinzipielle Gültigkeit der Theorien zur Organisationskultur für die Kirche zu betonen, werde auch ich deshalb im Folgenden den Begriff der Organisationskultur verwenden.

2.2 Das Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach Edgar H. Schein

1985 veröffentlichte Edgar H. Schein (* 1928), Mitbegründer der Organisationspsychologie und Organisationsentwicklung, in den USA sein bis heute aktuelles Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur:² Wie die Spitze eines Eisberges bilden die „Artefakte“ den offensichtlichen und unmittelbar wahrnehmbaren Bestandteil der Organisationskultur. Diese Artefakte bauen auf den „Werten und Normen“ der Organisation auf, von denen ein Teil offen kommuniziert und propagiert wird, ein anderer Teil, der unter Umständen zum Ersten in Diskrepanz steht, unbewusst gelebt wird und die Organisation beeinflusst. Das Fundament bildet die Ebene der „grundlegenden Annahmen“, die Art und Weise, wie die Organisationsmitglieder die Wirklichkeit verstehen und auf ihre Umwelt und die Menschen blicken. Diese Grundannahmen bestimmen fundamental die Kultur der Organisation, liegen jedoch im Unterbewusstsein ihrer Mitglieder verborgen und sind dementsprechend nur schwer zugänglich.

¹ Vgl. W. Berner, Culture Change. Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil, Stuttgart ²2019, 13.

² Vgl. E. H. Schein, Organizational culture and leadership, San Francisco 1991.

2.2.1 Die Ebene der Artefakte

Die Artefakte sind „jene Phänomene, die man sehen, hören oder fühlen kann, wenn man eine neue Gruppe mit einer fremden Kultur kennenlernt“³. Schein beschreibt eine lange Reihe von solchen Phänomenen. Doch überlegen Sie selbst, worauf Sie reagieren, wenn Sie eine neue Organisation, z. B. eine Ihnen bisher unbekannte Pfarrei, kennenlernen: Wie empfinden Sie die grundlegende Atmosphäre im Erstkontakt und im weiteren Verlauf der Begegnung? Wie werden Sie als Gast oder als neues Pfarreimitglied aufgenommen? Wie wirkt die Kommunikationskultur zwischen Pfarrer und anderen Akteur(inn)en? Wie innerhalb und zwischen den verschiedenen Gruppen? Herrschen eher Offenheit und Lebendigkeit vor oder eher Vorsicht und Steifheit? Wie ist der Umgang mit kritischen Fragen und Konflikten? Wirken die Organisation, die Verwaltung und die Kommunikation nach innen wie nach außen organisiert, professionell und „kundenfreundlich“? Wie sind die Räumlichkeiten gestaltet, welche Atmosphäre und welche Botschaften strahlen sie aus? Diese Auflistung sollte einen hinreichenden Eindruck geben, um selbstständig fortgesetzt werden zu können.

Diese Ebene der Artefakte ist offensichtlich und deshalb leicht zu beobachten. Hingegen ist es sehr schwierig zu verstehen, welche Bedeutung die Artefakte für die Organisation haben und welche Werte die Organisationsmitglieder mit ihnen verbinden.⁴

2.2.2 Die Ebene der Werte und Normen

Die mittlere Ebene der Werte und Normen drückt sich in den propagierten Verhaltensstandards der Organisation aus. Sie stellen das Orientierungswissen dar, das den Organisationsmitgliedern zur Verhaltenssicherheit und Identifikation verhilft. Sie sind das, was auch neuen Gruppenmitgliedern gegenüber artikuliert und als Organisationsphilosophie vermittelt wird. Häufig sind die propagierten Überzeugungen und Werte den Organisationsmitgliedern durchaus wichtig und werden von ihnen mitgetragen. Im Alltag machen sie

³ Vgl. E. H. Schein, P. Schein, Organisationskultur und Leadership, München 2018, 14.

⁴ Vgl. ebd.

dann jedoch die Erfahrung, dass diese propagierten Verhaltensweisen ihnen nicht helfen, die anstehenden Aufgaben und Herausforderungen zu lösen, weil sie häufig zu abstrakt formuliert sind. Dann entwickeln die Mitglieder eigene Verhaltensweisen, die ihnen zweckdienlicher erscheinen. So entsteht nicht selten eine Diskrepanz zwischen den offiziell kommunizierten Werten und Verhaltensweisen und dem tatsächlichen Verhalten der Organisationsmitglieder. Um die Kultur einer Organisation wirklich zu verstehen, um Verhaltensweisen und Muster dechiffrieren zu können, muss die Analyse zur verdeckten Ebene der grundlegenden Annahmen vordringen.⁵

2.2.3 Die Ebene der grundlegenden Annahmen

Schein legt großen Wert darauf, dass Kultur ein Produkt gemeinsamen Lernens ist.

„Die Denk- und Verhaltensweisen, die der im Aufbau befindlichen Gruppe geholfen haben, das Ziel ihrer Organisation erfolgreich umzusetzen, werden für die Gruppe zu einem Muster von Glauben und Werten, die dem Alltag und der Arbeit für die Gruppe Bedeutung verleihen.“⁶

Sie prägen die Wirklichkeitswahrnehmung und das Menschenbild der Gruppenmitglieder.

„Neuen Mitgliedern wird das gruppenkonforme Denken, Fühlen und Verhalten gelehrt. Die Überzeugungen und Werte sowie das erwünschte Verhalten werden nicht mehr diskutiert, sondern als so selbstverständlich empfunden, dass es mit der Zeit aus dem Bewusstsein verschwindet.“⁷

Dann hat sich eine stabile Gruppenidentität entwickelt, die sich sowohl nach außen präsentiert als auch im inneren Kern ein eigenes inneres Selbst hat. Die Stabilität dieser Kultur bedeutet gleichzeitig, dass sie nur schwer veränderbar ist.⁸

⁵ Vgl. Schein, Schein, Organisationskultur und Leadership (s. Anm. 3), 17.

⁶ Ebd., 6.

⁷ Ebd.

⁸ Vgl. ebd.

3 Das Katholische einer katholischen Organisationskultur

Nach dieser Beschreibung von Organisationskultur im Allgemeinen, stellt sich die Frage, worum es sich bei *christlicher* und noch spezifischer bei *katholischer* Organisationskultur handeln könnte. Was ist das genau Christliche? Mehrfach nannten mir Gesprächspartner(innen), die ich danach fragte, spontan „christliche Werte“ als Ausdruck einer christlichen Organisationskultur. „Gerecht“ müsse es zugehen, „der Mensch müsse im Mittelpunkt stehen“ und „Solidarität“ müsse gelebt werden. Ich denke, dass diese Antworten nicht falsch sind, jedoch deutlich zu kurz greifen. Mit Scheins Modell gesprochen, wird hier die mittlere Ebene der Werte und Normen beschrieben. Diese basiert jedoch auf dem Fundament der grundlegenden Annahmen, der Wirklichkeitswahrnehmung, des Gottes- und des Menschenbildes. Sie entscheiden darüber, ob es sich um christliche oder humanistische Werte handelt. Ich denke, Scheins Drei-Ebenen-Modell eignet sich gut, um das spezifisch Christliche bzw. Katholische einer idealen katholischen Organisationskultur zu verorten. Es gibt jedoch einen Knackpunkt: Während Schein betont, dass die grundlegenden Annahmen einer gewachsenen Organisation sich inhaltlich erst aus den Lernprozessen der Gruppe entwickeln,⁹ sind einer Pfarrei die grundlegenden Annahmen des Glaubens von der Glaubenslehre und dem Lehramt genauso vorgegeben wie Werte und Normen, die darauf aufbauen. Der Lernprozess in einer Pfarrei muss also darin bestehen, diese Annahmen, Werte und Normen so zu kultivieren, dass sie den Organisationsmitgliedern, insbesondere den Haupt-, Neben- und Ehrenamtlichen in Fleisch und Blut übergehen und ihren Ausdruck in deren alltäglichem Handeln finden.

3.1 Grundlegende Annahmen des christlichen Glaubens

Nur wenige Aspekte kann und möchte ich an dieser Stelle herausgreifen: Christ(inn)en glauben an einen Gott, der zwar transzendent ist, dennoch durch seinen Geist auch in unserer immanenten Welt wirkt. Dieser Gott ist Ursprung von allem, ist ganz Leben und ganz Liebe. Dies ist möglich, weil die Theologie ihn als dreifaltigen Gott versteht, der in sich, in seinen Wesenseigenschaften des Vaters, des

⁹ Vgl. ebd., 17.

Sohnes und des Heiligen Geistes, Beziehung und Liebe ist. Er ist Schöpfer dieser Welt und allen Lebens in ihr. Den Menschen hat er als sein Ebenbild geschaffen und ihn als solches mit Geist und Freiheit ausgestattet. Gott ist in Jesus Christus, den die Theologie als seinen Sohn versteht, selbst Mensch geworden, um sich uns Menschen zu offenbaren. In Jesus Christus erkennen wir, wie Gott ist und wie der Mensch von Gott her gedacht ist. Jesus Christus lädt uns in seine Beziehung zu Gott, seinem Vater ein. Eine Beziehung, die ganz von Vertrauen und gegenseitiger Liebe geprägt ist. Diese unbedingte Liebe gilt jedem Menschen. Christsein heißt, dieser Liebe zu glauben, zu vertrauen und auf sie zu antworten, indem man Gott genauso liebt wie sich selbst und seinen Nächsten. Der Mensch strebt fortwährend nach Glück und gelingendem Leben. Dies ist eine anthropologische Konstante. Als vollkommenes Glück streben Christ(inn)en die Vereinigung mit Gott an. Dies ist für sie nicht nur eine eschatologische Perspektive, sondern auch ihr Strebenziel im irdischen Leben, in dem sie gerufen sind, immer mehr zu dem Menschen zu werden, der Jesus Christus war. Dazu gehören wesentlich auch seine Annahme von Leiden, Kreuz und Tod sowie seine Auferstehung. Als der Auferstandene hat er den Tod überwunden und ist auch heute als der Lebendige gegenwärtig.

3.2 Katholische Werte und Normen

Der Mensch strebt nach Glück, nach gelingendem Leben. Die katholische Moral bzw. die theologische Ethik als deren normative Reflexionsdisziplin verstehen sich als „Geländer“ auf dem Weg zum gelingenden Leben. Da sie von ihren Werten und Grundaussagen her betrachtet deckungsgleich mit dem christlichen Glauben sind, ist auch ihre höchste Maxime das Doppelgebot der Gottes- und Nächstenliebe.¹⁰ Im Unterschied zur Theologie, die sich im Wesentlichen aus der Heiligen Schrift, der Tradition und dem Lehramt speist und damit tendenziell abstrakt bleibt, bietet die theologische Ethik Orientierungswissen für das Leben in unseren heutigen gesellschaftlichen Zusammenhängen, ist darin anschlussfähig an den gesellschaftlichen

¹⁰ Vgl. W. Wertgen, Theologische Ethik: Moraltheologie und Sozialethik, in: H. M. Weikmann (Hg.), Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten. Profil einer professionellen Pastoral, Regensburg 2011, 245–250, hier: 245–248.

und politischen Diskurs und steht auch im Austausch mit nicht-christlichen gesellschaftstheoretischen Konzepten. So bietet die katholische Sozialethik mit ihren wenigen Grundprinzipien eine Orientierung für das Leben des Einzelnen wie von sozialen Gruppen in einer Gesellschaft, die das Gemeinwohl als Entwicklungsziel hat. Wo sie gelebt wird, verhilft sie dem Menschen im Konkreten zu einem besseren Leben, indem sie seine Würde als Person anerkennt und schützt. Das beginnt bei der Befriedigung seiner Grundbedürfnisse als Voraussetzung dafür, dass er seine Entwicklungschancen überhaupt wahrnehmen kann. Die Achtung des Personprinzips bleibt auch Prüfstein, wenn es um Akte der Solidarität, der Subsidiarität und des Gemeinwohls geht, wobei jeweils die Nachhaltigkeit nicht vernachlässigt werden soll. Damit sozioethische Abwägungen Maßstab für das Handeln werden können, müssen sie kultiviert werden. Das heißt, dass ihre Inhalte und Kriterien vermittelt und in ihren Konsequenzen diskutiert werden, dass sie beispielsweise bei der Entwicklung von Pastoralplänen und beim Treffen von Entscheidungen des Pfarrgemeinderats auch bewusst einfließen.¹¹

Die Kirche als institutionelle Organisation hat den einen institutionellen Sinn: das Evangelium Jesu Christi durch die Zeiten und sich wandelnden gesellschaftlichen Bedingungen hindurch zu verkünden.¹² Ihr Auftrag ist es, die vier Grundvollzüge von Kirche möglichst aus-

¹¹ Zu den Normen der katholischen Kirche gehört auch das Kirchenrecht, das gleichfalls im Einklang mit dem Doppelgebot der Gottes- und Nächstenliebe stehen und die Menschen in ihrem Streben nach Gott unterstützen soll. Das Kirchenrecht folgt konsequent dem eudämonistischen Konzept der katholischen Kirche, innerhalb dessen die liberale Moral nicht zur Anwendung kommt. Die Sicherstellung der liberalen Moral ist Aufgabe demokratischer, pluralistischer Staaten. Sie haben dafür Sorge zu tragen, dass jedem Individuum seine individuelle Freiheitsblase zugestanden wird, innerhalb derer es sich nach seinen eigenen Überzeugungen, beispielsweise als Mitglied der katholischen Kirche, selbst verwirklichen kann. Für modern denkende Menschen, die in demokratischen Rechtsordnungen leben, stellt es mitunter eine Zumutung dar, dass innerhalb der katholischen Kirche liberale Konzepte nur sehr begrenzt Anwendung finden. Es wird daran deutlich, dass die katholische Kirche grundsätzlich hierarchisch und nicht demokratisch geordnet ist.

¹² Vgl. H. Gärtner, Wie kommt das Evangelium in die Organisation? Warum Kontaminierungsstrategien scheitern müssen, in: N. Schuster, T. Schmidt (Hg.), Kursbuch Management und Theologie. Führen und Leiten als spirituelle und theologische Kompetenz, Freiburg i. Br. 2008, 41–58, hier: 47f.

geglichen zu leben: *Diakonia*, *Martyria*, *Leiturgia* und *Koinonia*. Alles, was sie tut, sollte auf mindestens einen dieser Vollzüge bezogen sein und im Einklang mit der katholischen Soziallehre stehen.

Das menschliche Streben nach Glück ist für Christ(inn)en gleichbedeutend mit dem Streben nach Gott, den die Philosophie auch den *Actus purus* nennt: Die vollendete Verwirklichung aller Möglichkeiten und somit das absolut Gute.¹³ Dieses ständige Streben nach dem absolut Guten wird im alltäglichen Handeln deutlich, wenn dieses darauf ausgerichtet ist, gute Ergebnisse zu erreichen, die allen zuvor bekannten Anforderungen genügen – wenn also im Handeln Qualität angestrebt wird. In der Industrie bedeutet Qualität das Maß, in dem ein Produkt oder eine Dienstleistung den bestehenden Anforderungen entspricht.¹⁴ Qualität heißt weder Übererfüllung im Sinne eines zerreibenden Perfektionismus noch Dienst nach Vorschrift, bei dem Kund(inn)en sowie Ergebnisse egal sind. Das Handeln von Pfarreien hat häufig Dienstleistungscharakter und soll auf die Bedürfnisse ihrer „Kund(inn)en“ ausgerichtet sein: Ihnen sind Dienste anzubieten, durch die sie in ihrem eigenen Streben nach dem Guten und nach gelingendem Leben Unterstützung erfahren, sofern diese Dienste durch die Fachkompetenz und das Berufsethos der Dienstleistenden gedeckt sind.

3.3 Immanente Artefakte – transparent für das Transzendente

Katholische Organisationskultur im besten Sinn strahlt das aus, was ihr durch das Fundament des christlichen Glaubens als grundlegende Annahmen gegeben ist. In Anlehnung an Leonardo Boff (* 1938) könnte man sagen: Ihre immanenten Artefakte sind transparent für das Transzendente.¹⁵ Eine solche Organisation lebt und handelt in der tiefen Überzeugung, dass Gott im Hier und Jetzt anwesend ist und wirkt. Sie vergegenwärtigt das Paschamysterium nicht nur in der Liturgie, sondern begegnet und begleitet Menschen in der begründeten Hoffnung, dass aus krisenhaften Lebenssituationen neues Leben entstehen kann und kein Mensch verloren ist. Da die katholische Soziallehre und die Grundvollzüge die Übersetzung dieser Glaubenswahrheiten in das

¹³ Vgl. J. Pieper, Thomas von Aquin. Leben und Werk, München ⁴1990, 186–198.

¹⁴ Vgl. DIN EN ISO 9000.

¹⁵ Vgl. L. Boff, Kleine Sakramentenlehre, Ostfildern ¹⁸2010, 38–40.

kirchliche und soziale Leben darstellen, werden diese Normen und Werte stringent gelebt. Was Menschen dann als Artefakte in einer Pfarrei sehen, erfahren und spüren, deckt sich mit dem verkündeten Evangelium. Das Evangelium ist „inkarniert“ auch in der Verwaltung, in der Kommunikation, im Pfarrbüro und in den Begegnungen mit Passant(inn)en usw. Das Streben nach dem Guten drückt sich genauso in professionellen Leitungs- und Verwaltungsprozessen aus, deren Dienlichkeit für die Sache und für die Menschen durch ein kontinuierliches Qualitätsmanagement reflektiert wird. Menschen spüren, dass das, was verkündet wird, auch gelebt wird: Gottes- und Nächstenliebe, die einen zeitgemäßen Ausdruck finden und die auf ihrem je persönlichen Weg zu gelingendem Leben als wirksam erlebt werden. Die Pfarrei beschränkt dann das Prinzip der Sakramentalität nicht mehr auf die liturgische Feier der Sakramente, sondern weitet es auf ihr gesamtes Handeln aus.

4 Katholische Organisationskultur in Pfarreien

4.1 Entwicklungspotenzial des Katholischen in Pfarreien

Das gezeichnete Bild einer idealen christlichen Organisation bzw. einer katholischen Pfarrei, die über eine starke Strahlkraft nach innen und außen verfügt, erleben nicht viele Menschen als gelebten Standard. Woran hängt die Diskrepanz zwischen Ideal und Wirklichkeit? Papst Franziskus (seit 2013) benennt vier Schwachpunkte, die er neben anderen Problemen als Ursache dafür verantwortlich macht, dass selbst getaufte Kirchenmitglieder sich nicht unbedingt zur Kirche zugehörig fühlen: erstens die Problematik mancher Strukturen, zweitens ein wenig aufnahmebereites Klima, drittens bürokratisches Verhalten, durch das die Seelsorge zu kurz kommt, und viertens eine Sakramentalisierung ohne andere Formen der Evangelisierung.¹⁶ Ich möchte das mangelnde Gleichgewicht im Vollzug der kirchlichen Grundvollzüge hinzufügen, das zu einer Unterbelichtung der *Diakonia* führt.

¹⁶ Vgl. Papst Franziskus, Apostolisches Schreiben *Evangelii gaudium* über die Verkündigung des Evangeliums in der Welt von heute vom 24. November 2013, hg. vom Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (VApS 194), Bonn 2013, Nr. 63.

Blicke ich auf die Anstrengungen der Bistümer, die Pfarreien in eine bessere Zukunft zu führen, nehme ich zuallererst Strukturdiskussionen und Umstrukturierungsprozesse wahr. Ihr Ansatzpunkt ist also die Ebene der Artefakte. Der 2019 begonnene Synodale Weg und Bewegungen wie Maria 2.0 greifen zweifelsohne wichtige Fragen auf, die Gläubige genauso wie kirchenferne Beobachter interessieren und die auch die Ebene der Werte und Normen berühren. Doch für die konkrete Entwicklung des sozialen Systems Pfarrei werden sie frühestens dann relevant werden, wenn ihnen tatsächliche Reformen gefolgt sind.

Edgar Schein und andere Organisationsberater betonen, dass die alleinige Reform der Strukturen niemals den erwünschten Erfolg erzielen wird. Dreh- und Angelpunkt jeglicher Organisationsentwicklung sind die Werte und Normen der Organisationsmitglieder und diese basieren auf der Ebene der Grundannahmen, dem Gottes- und Menschenbild. Doch was meinen „Gottesbild“ und „Menschenbild“ für eine(n) Gläubige(n), wenn nicht seine gelebte Beziehung zu Gott und zum Nächsten? Spätestens seit dem Zweiten Vatikanischen Konzil (1962–1965) und der mit ihm einhergehenden anthropologischen Wende in der Theologie betont das katholische Lehramt die persönliche Gottesbeziehung als Grundlage gelingenden Lebens und gelebten Glaubens, und die Kirche macht sich die „Freude und Hoffnung, Trauer und Angst“¹⁷ der Menschen von heute zu eigen. Papst Franziskus spricht immer wieder von der Notwendigkeit der Umkehr und der Hinwendung zum Evangelium.¹⁸ Als Jesuit ist er von der ignatianischen Spiritualität geprägt, die um die Verwandlungskraft weiß, die aus einer persönlichen Gottesbeziehung heraus erwächst. Inwieweit können kirchliche Reformen gelingen, die ihre Grundmotivation nicht aus dieser Gottesbeziehung heraus beziehen, sondern unter Umständen ihren Ursprung in monetären Interessen, Selbsterhaltungstrieben und Machtinteressen haben?

¹⁷ Vgl. II. Vatikanisches Konzil, *Gaudium et spes*. Die pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute, in: K. Rahner, H. Vorgrimler (Hg.), *Kleines Konzilskompendium*. Sämtliche Texte des Zweiten Vatikanums, Freiburg i. Br. ²⁸2000, 449–552, hier: Nr. 1.

¹⁸ Vgl. Papst Franziskus, Brief an das pilgernde Volk Gottes in Deutschland vom 29. Juni 2019, hg. vom Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (VApS 220), Bonn 2019, Nr. 12.

4.2 Mögliche Ansatzpunkte für Pfarreileitungen

Wer die Kultur, die innerhalb einer Organisation herrscht, nicht dem Zufall überlassen will, muss sie bewusst entwickeln und konsequent pflegen. Dies ist zuallererst die Verantwortung der Organisationsleitung, in einer Pfarrei also des Pfarrers. Die Art und Weise wie er seine Verantwortung lebt und in Strukturen umsetzt, wird die Entwicklungsrichtung bereits grundlegend prägen.

Drei Faktoren scheinen mir grundlegend für die Wirksamkeit seiner Leitung in Bezug auf die Entwicklung der Organisationskultur: erstens sein Selbst- und Rollenverständnis, das aus seiner gelebten Spiritualität erwächst, zweitens sein Verständnis von Leitung, drittens sein Verständnis von Organisationen als autopoietische (d. h. sich selbst erhaltende) soziale Systeme, wie sie der Soziologe Niklas Luhmann (1927–1998) beschrieben hat.

Auf den Aspekt des Selbst- und Rollenverständnisses möchte ich hier nicht weiter eingehen. Ich unterstelle jedem kirchlichen Amtsträger, dass er sich nach bestem Wissen und Gewissen gemäß seinen Fähigkeiten in den Dienst stellt und lebenslang darum bemüht bleibt, in seiner Gottesbeziehung und in der Kunst der Unterscheidung der Geister zu reifen und dabei in der Klugheit im Sinne der adäquaten Wirklichkeitswahrnehmung wächst.

4.2.1 Leitungsverständnis

Grundlegend ist ein Leitungsverständnis, das Leitung nicht als der eigentlichen pastoralen Arbeit nachgeordnet versteht, sondern als Aufgabe begreift, in der sich der Glaube und die katholische Moral im alltäglichen Umgang mit Menschen, mit Konflikten und in Dilemmata mit starker Außenwirkung zu bewähren haben. Dies scheint nicht selbstverständlich zu sein:

„Kirchliche Mitarbeiter [...] klagen häufig, das Geschäft der Leitung koste ständig mehr Zeit. Sie sagen, es hindere sie daran, zu tun, wozu sie sich eigentlich berufen und qualifiziert fühlten. Für sie ist der ganze Leitungs-, Administrations- und Verwaltungsbereich – im Gegensatz zum berühmten Eigentlichen – lediglich

ein Unterstützungsdienst, der zwangsläufig anderen Logiken folgt als die Pastoral.“¹⁹

In Konsequenz lässt sich ableiten,

„dass in Kirchen Leitung oft nicht wahrgenommen wird und Leitung kein angemessenes Verständnis von Leitung und der Komplexität der Organisation hat, auf die hin es entsprechende Interventionen zu entwickeln gilt“²⁰.

Die Verantwortung für die Pfarreileitung liegt beim Pfarrer, wie die einer Unternehmensleitung bei dem bzw. der Geschäftsführer(in) liegt. Wahrscheinlich haben nur die Geschäftsführer(innen) sehr kleiner Unternehmen den Anspruch, Allround-Expert(inn)en für alle Geschäftsprozesse zu sein, alle Lösungen selbst zu entwickeln und alle Entscheidungen selbst zu treffen. Gekonnte Delegation ist angebracht: Das Abgeben von Aufgaben inklusive Gestaltungs- und Entscheidungskompetenzen, gesteuert durch Zielvereinbarungen und rückgebunden an die Letztverantwortung des bzw. der Geschäftsführer(in) durch Rechenschaftsberichte. Voraussetzung hierfür sind Mitarbeitende, die fachlich versiert sind und sich mit der Unternehmensphilosophie identifizieren. Das Gleiche dürfte für Pfarreien gelten: Damit Pfarrer (pastorale) Aufgabenbereiche gut delegieren können, bedarf es eines Pastoralteams, dessen Mitglieder nicht nur theologisch gut ausgebildet, sondern auch spirituell geformt sind und Spiritualität leben. Die Bischöfe täten gut daran, dies besser in den Blick zu nehmen.

4.2.2 Systemverständnis

Grundlegend für das gerade genannte Verständnis der Komplexität einer Organisation und ihrer Teilorganisationen ist schließlich auch, sie in ihren systemischen Eigenschaften sozialer Systeme zu verstehen. Ohne an dieser Stelle auf Details eingehen zu können, erscheint

¹⁹ N. Schuster, Welche Balanced Scorecard braucht die Kirche? Steuerung als pastoral-spirituelle Herausforderung, in: Schuster, Schmidt (Hg.), Kursbuch Management und Theologie (s. Anm. 12), 241–260, hier: 248.

²⁰ A. Heller, Leiten in der Kirche. Von der Trivialisierung zur Prozessierung von Entscheidungen, in: Schuster, Schmidt (Hg.), Kursbuch Management und Theologie (s. Anm. 12), 299–314, hier: 299.

mir dabei wesentlich zu verstehen, dass soziale Systeme zum einen auf ihren Selbsterhalt ausgerichtet sind und zum anderen eigene Regeln und Verhaltensweisen entwickeln, die losgelöst von den einzelnen Systemmitgliedern ablaufen. Das macht sich besonders dann bemerkbar, wenn vermeintlich „störende“ Systemmitglieder die Organisation verlassen, die ihnen zugeschriebenen Probleme in der Organisation jedoch die gleichen bleiben. Daraus folgt, dass in einem sozialen System der Appell an die Vernunft und Moral des Einzelnen regelmäßig ins Leere läuft, solange die „Spielregeln“ nicht so gestaltet werden, dass das System an sich die moralisch richtigen Ergebnisse produziert, unabhängig von der Gesinnung der einzelnen Mitglieder. Möchte man das Verhalten eines Systems ändern, muss man die Spielregeln ändern und das System so von außen „irritieren“.²¹

Weshalb halte ich diesen Aspekt für so wichtig? Weil daran deutlich wird, dass auch Pfarreileitungen gut daran tun, Prozesse und Spielregeln bewusst und personenunabhängig zu gestalten. Und dass ihr Hebel, um Gruppen in ihrem Verhalten zu lenken, im Ändern von Spielregeln besteht. Dies wird umso effektiver und konfliktfreier wirken, wenn eine Gruppe durch geänderte Spielregeln möglichst positive Anreize zur Verhaltensänderung erfährt. Negative Anreize, die wie Bestrafungen wirken, werden hingegen eher zu Vermeidungs- oder Vertuschungsstrategien führen.

Die Möglichkeiten von Pfarreien, auf aktuelle Herausforderungen zu reagieren und sich auch im Sinn der *Diakonia* gesellschaftlich zu engagieren, hängen davon ab, ob Menschen es attraktiv finden, sich mit ihrer Zeit und mit ihren Qualifikationen einzubringen. Eine Person, die in ihrem Beruf eigenverantwortliches Arbeiten, Professionalität und Qualität gewohnt ist, wird je eher dazu motiviert sein, ihre knappe Zeit für eine gute Sache zu opfern, wenn sie auch in der Pfarrei auf Professionalität, Verlässlichkeit und durchdachte, funktionierende Prozesse trifft. Wenn diese gepaart sind mit einem konsequent wertschätzenden Verhalten gegenüber ihrer eigenen Person, wird sie wahrscheinlich den entscheidenden Unterschied gegenüber ihrem Berufsalltag erleben, in dem die Leistung in der Regel im Vordergrund steht.

²¹ Eine gute Einführung in Luhmanns Systemtheorie bietet: M. Berghaus, Luhmann leicht gemacht. Eine Einführung in die Systemtheorie, Köln ³2011.

Zu einem konsequent wertschätzenden Verhalten gegenüber Personen gehört, sie anzuhören und sie mit ihrer möglichen Kritik ernst zu nehmen. Die Prozesse, die dazu installiert werden müssen, heißen Evaluation, Beschwerde- und Konfliktmanagement.

Herausfordernd wird die Leitungsaufgabe besonders dann, wenn bestimmte Personen so viel Raum einnehmen, dass deshalb andere auf Distanz bleiben. Beispielsweise, indem Einzelne unter dem Deckmantel der Nächstenliebe sowohl das Personprinzip als auch das Subsidiaritätsprinzip missachten und anderen ihre „Hilfe“ aufdrängen oder indem sie durch die Übernahme bestimmter Aufgaben die Möglichkeit entdeckt haben, Macht auszuüben und Aufmerksamkeit zu erzwingen. Dies sind Verhaltensweisen, die häufig Ausdruck mangelnder Erfahrung von Liebe und Wertschätzung sind. Es ist die Kunst der klugen Leitung, solche Personen mit Klarheit und Wertschätzung in die Schranken zu weisen und einen Platz für sie zu finden.

Eine schwache Leitung, die Konflikte aus Gründen der „Barmherzigkeit“ nicht angeht und um „Vergebung“ bittet, wenn nicht durchdachte Prozesse zu Problemen führen, verkennt, dass diese Begriffe von ihrem theologischen Ursprung her auf Beziehungsgeschehen zielen und nicht auf sachliche Unzulänglichkeiten anzuwenden sind. Sie läuft Gefahr, ihr geistliches Amt missbräuchlich einzusetzen, indem sie Kritik als „unfromm“ zurückweist und so verstummen lässt.

5 Fazit

Wende ich Scheins Modell der Organisationskultur auf katholische Pfarreien an, gelange ich zu dem Fazit, dass erstens ihre Glaubwürdigkeit entscheidend davon abhängt, ob ihr umfassendes Handeln, also auch die scheinbar nebensächlichen Leitungs- und Verwaltungsprozesse, transparent für die Gottes- und Nächstenliebe sind, dass zweitens ihre Pastoralteams in den Methoden professioneller Leitung inklusive systemischen Denkens, Prozess- und Qualitätsmanagements ausgebildet werden sollten und dass drittens Pfarreien sich regelmäßig die Gretchenfrage stellen sollten, erweitert um die Aspekte der Spiritualität und der theologischen Ethik.

Explorative Diakonie

Ein Werkstattbericht

Ulrich Feeser-Lichterfeld / Rainer Krockauer

„Ein Bischof in geheimer Mission“ – mit dieser eher an James-Bond-Filme erinnernden, denn für ein kirchliches Nachrichtenportal typischen Schlagzeile überraschte katholisch.de zum Ende des Jahres 2020.¹ In dem Beitrag wird der Alltag einer Bahnhofsmision geschildert, zum einen aus der Perspektive ihres Leiters am Würzburger Hauptbahnhof, Michael Lindner-Jung, und zum anderen von Bischof Franz Jung (seit 2018), der monatlich für einige Stunden die Arbeit der Haupt- und Ehrenamtlichen in dieser Bahnhofsmision tatkräftig unterstützt. Dieses diakonische Engagement wirkt, wie die beiden Akteure eindrucksvoll beschreiben, auf sie selbst zurück: „An keinem Ort lerne ich so viel über das Leben wie hier“, bringt dies Michael Lindner-Jung auf den Punkt und der Würzburger Bischof sagt über die von ihm als „heilige Zeit“ erlebten Begegnungen mit den Gästen der Bahnhofsmision: „Schon nach dem ersten Mal war die Welt anders [...]. Man geht anders durch die Stadt.“ Die Erfahrung, die hier mitgeteilt wird, können sehr viele Menschen bestätigen, die sich – aus welcher Motivation heraus auch immer – haupt- oder ehrenamtlich, aber auch ganz ohne „Amt“, z. B. als pflegende Angehörige, um Mitmenschen sorgen und kümmern: Das eigene Tun wirkt in vielfacher Weise auf einen selbst zurück und verändert die Sicht auf das Leben. In den achtsamen Begegnungen mit denen, die Zuwendung, Hilfe und Unterstützung benötigen, liegt – so bestätigen es all diese Helfer(innen) immer wieder – die Chance, das Leben und wie es sich leben lässt, neu und immer besser kennen zu lernen.

Diese im besten Sinne des Wortes „Alltagserfahrung“ soll im Folgenden auf das diakonische Engagement, wie es Christ(inn)en auf-

¹ Vgl. M. Kilian, Ein Bischof in geheimer Mission. Wie sich der Würzburger Oberhirte Franz Jung ehrenamtlich engagiert (29. Dezember 2020), in: <https://www.katholisch.de/artikel/28154-ein-bischof-in-geheimer-mission> (Zugriff: 11.2.2021).

getragen ist (vgl. Mt 5,16), bezogen und dabei praktisch-theologisch gedeutet werden. Eine „explorative Diakonie“, so der Leitgedanke dieses skizzenhaften Werkstattberichts, kann dabei in verschiedene Richtungen gedacht werden:

- sehr konkret im Blick auf diakonisch-experimentelle Projekte, hier verdeutlicht am Beispiel eines Transferprojekts der beiden Autoren;
- dann in Richtung einer damit verbundenen explorativen Verhältnisbestimmung und Kooperation von „Caritas“ und „Pastoral“ in diesen häufig sozialraumorientierten Projekten;
- sowie bezogen auf die ebenfalls bleibende Frage nach einer das diakonische Handeln reflektierenden und begründenden Theologie;
- schließlich im Blick auf die Haltung der relevanten Akteur(inn)e(n), die mit einer solchen explorativen Diakonie verknüpft ist.

1 „Versorgungsbrücken statt Versorgungslücken“: ein exploratives Transferprojekt

Das von den beiden Autoren dieses Beitrags aktuell geleitete Projekt „Versorgungsbrücken statt Versorgungslücken – Potenziale und Limitierungen einer ambulante und stationäre Sektoren verbindenden Begleitung und Seelsorge“ ist Teil des von der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen (katho) und der Evangelischen Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe (EvH RWL) gemeinsam getragenen Transfernetzwerks Soziale Innovation (s_inn). Dieses möchte durch die Entwicklung zukunftsweisender Ideen und Projekte dringlichen sozialen Herausforderungen in der Gesellschaft begegnen. Hierbei werden insbesondere der demografische Wandel einer alternden Gesellschaft, die zunehmende gesellschaftliche Segregation oder die noch längst nicht eingelöste Integration von Menschen mit Migrations- oder Fluchtgeschichten sowie die Aufgabe der Integration von Menschen mit Behinderung ins Auge gefasst.²

² Für ausführliche Informationen zu diesem Transfernetzwerk, das seit Anfang 2018 im Rahmen der Initiative „Innovative Hochschule“ mit Bundes- und Landesmitteln gefördert wird, vgl. in: <https://www.s-inn.net> (Zugriff: 11.2.2021).

Das Transferprojekt „Versorgungsbrücken statt Versorgungslücken“ stellt das diakonische Engagement im Umgang mit der Pflege- und Hilfsbedürftigkeit, der Krankheit und dem Sterben von Menschen in den Mittelpunkt. Im Projekt ist dabei eine immer wieder zu beobachtende Spannung zentral: Kranke bzw. Pflege- und Hilfsbedürftige zu besuchen und ihnen begleitend zur Seite zu stehen, gilt zwar als eines der zentralen Werke christlich motivierter Barmherzigkeit und in Zeiten weltanschaulich-religiöser Pluralität als Ausdruck glaubwürdiger Humanität und Solidarität. Die Realisation dieses Anspruchs scheitert allerdings nicht selten an strukturell-systemischen Eigenlogiken und Barrieren zwischen ambulanten (Privathaushalt, Sozialraum, Quartier, Pfarrei etc.) und (teil-)stationären (Krankenhaus, Tagesklinik, Pflegeheim etc.) Sektoren. Von daher versucht dieses Transferprojekt im kooperativen Miteinander von Hochschule und diversen Kooperationspartnern – allen voran sind dies die Diözesan-Caritasverbände im Bistum Aachen und im Erzbistum Paderborn sowie das Brüderkrankenhaus St. Josef in Paderborn – unterschiedliche Ansätze von professionell und bürgerschaftlich Engagierten ebenso wie von praxisorientierter Forschung zu erkunden und dabei auch zu erproben, inwiefern diese geeignet sein könnten, die sektorenübergreifende soziale Begleitung und Seelsorge kranker und/oder pflege- und hilfsbedürftiger Frauen und Männer zu intensivieren und zu optimieren.³

Drei eigenständige, durch wechselseitige Kommunikation und Kooperation zugleich verschränkte Transferinitiativen bilden dabei das Profil dieses Transferprojekts: Am Projektstandort Aachen wird gemeinsam mit zahlreichen Einrichtungen und Kooperationspartner(inne)n aus stationärer Altenhilfe, stationärer und ambulanter Hospizarbeit, Komplexeinrichtung der Eingliederungshilfe sowie Tagespflege der Frage nachgegangen, wie Sorge (und insbesondere spirituelle Sorge!) für alte Menschen in der Palliativversorgung gelingen kann und welchen Beitrag hier u. a. die Seelsorge leistet. „Seelsorge“ in ihrer vielfältigen und dynamischen Gestalt steht auch im Mittelpunkt der zweiten Transferinitiative, die vom Projektstandort Paderborn aus innovative Formen seelsorglicher Begleitung kranker, alter

³ Für weitergehende Informationen vgl. Versorgungsbrücken statt Versorgungslücken, in: <https://www.s-inn.net/pilotprojekte/versorgungsbruecken> (Zugriff: 11.2.2021).

und sterbender Menschen im Erzbistum Paderborn beobachtet und quasi als Laboratorium in der Region Arnsberg-Sundern das Zu- und Miteinander von Pflegekräften des örtlichen Caritasverbandes mit der Beauftragung zur seelsorglichen Begleitung und den Mitgliedern des Seelsorgeteams in den Blick nimmt. Unter der Überschrift „Pflege-Verantwortung teilen“ werden in der Stadt Paderborn schließlich Netzwerke diverser Sorge-Akteur(inn)e(n) erkundet und dabei unterstützt, die Versorgungsbedarfe von älteren und alten Menschen mithilfe der Idee von *Caring Communities* noch besser als bislang aufgreifen und erfüllen zu können.

Nach gut zweijähriger Laufzeit dieses Transferprojekts ist klar: So sehr die zahlreichen Kooperationspartner(innen) an den wissenschaftlichen und nicht zuletzt dezidiert auch an den theologischen Expertisen ihrer Hochschulpartner(innen) interessiert sind, so wenig wollen sie belehrt werden. Stattdessen stehen kollegiale Reflexionsschleifen im Sinne einer gemeinschaftlich verantworteten praktisch-theologischen Theoriebildung aus der Praxis und für die Praxis (Friedrich Schleiermacher [1768–1834]) im Mittelpunkt der Transferkommunikation zwischen Hochschulakteur(inn)en und Praxispartner(inn)en. Die Praxis der Menschen, hier im doppelten Sinne verstanden einerseits als die Lebenswirklichkeiten von im Altwerden und Sterben auf Unterstützung und Begleitung angewiesener Frauen und Männer sowie andererseits als die Resonanzen und Reaktionen der auf diese Unterstützungs- und Begleitungsbedarfe mit Hilfsangeboten Antwortenden – diese im Projektgeschehen immer neu zu beobachtende, zu beschreibende, zu begleitende und manches Mal auch mittels Beratung zu irritierende Praxis der Menschen wird zur Quelle dezidiert theologischer Erkenntnis, „insofern der Mensch als solcher und ganzer im Raum des Beziehungswillens Gottes steht: er ins Volk Gottes gerufen ist“⁴. Christoph Theobald (* 1946) wirbt entsprechend als Grundlage diakonischen Engagements für ein „brennendes Interesse am Alltag der Menschen“, auch an ihrer ureigenen Spiritualität, und begründet dies, indem er auf die absichts- und bedingungslose Zuwendung verweist, die Jesus den Menschen und ihrem „Lebensglauben“ gegenüber gezeigt

⁴ R. Feiter, Einführung in die Pastoraltheologie, in: C. P. Sajak (Hg.), Praktische Theologie (Theologie studieren im modularisierten Studiengang 4), Stuttgart 2012, 15–63, hier: 54.

habe.⁵ Dieser „Mut zum Sein“ (Paul Tillich [1886–1965]) verdiene Aufmerksamkeit, Wertschätzung und Würdigung, weil es alles andere als selbstverständlich sei, sich und den anderen immer wieder neu zu sagen: „Es lohnt sich wirklich zu leben!“

2 „Caritas“ und „Pastoral“ im Sozialraum: eine explorative Kooperation

Dieses Plädoyer für Interesse und Zuwendung richtet sich gleichermaßen an die Adresse diakonischer Praxis wie an deren diakonie-theologische bzw. sozialwissenschaftliche Reflexion.⁶ Im Rahmen des hier vorgestellten Transferprojekts verschränken sich oftmals beide Ebenen. So haben wir beispielsweise, als wir ältere und alte Menschen mit Versorgungsbedarf sowie Akteur(inn)en ganz unterschiedlicher Versorgungssysteme interviewten, Aussagen wie diese zu hören bekommen: „Ich bin nicht einsam, aber ich bin allein.“ – „Das größte Bedürfnis ist ein Kümmerer, ein Nachbar, der da ist.“ – „Es fehlt an Seelsorge.“ – „Mein Traum wäre ein Miteinander von Kirche und Sozialraum, eine Vernetzung im Interesse der Menschen im Ortsteil.“. Wir reflektieren und diskutieren solche Rückmeldungen und Erwartungen unter dem Stichwort der *Caring Communities*, der „Sorgenden Gemeinschaften“, in denen es um wechselseitige Unterstützung professioneller und nicht-professioneller Kräfte geht, und um die Bereitschaft, miteinander Verantwortung zu übernehmen für das Gemeinwesen und die darin Sorgebedürftigen.⁷ Dass

⁵ Vgl. dazu C. Theobald, Brennendes Interesse am Alltag der Menschen, in: ders., Hören, wer ich sein kann. Einübungen, hg. von R. Feiter, H. Müller (Bildung und Pastoral 5), Ostfildern 2018, 183–198.

⁶ Vgl. dazu exemplarisch die sozialwissenschaftlich und diakonie-theologisch orientierte Interviewstudie: J. Jungbauer, R. Krockauer, „Das war der beste Tag, seit die Mama tot ist!“ Erfahrungen von Kindern im Aachener Trauerbegleitungsprojekt *diesseits*, in: WzM 73 (2021) 202–215.

⁷ Das Konzept der *Caring Communities* und die Lebenssituation älterer und hochbetagter Menschen wurden intensiv aufeinander bezogen im Rahmen des von der Bundesregierung in Auftrag gegebenen siebten Berichts zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland, der am 2. November 2016 unter der Überschrift „Sorge und Mitverantwortung in der Kommune – Aufbau und Sicherung zukunftsfähiger Gemeinschaften“ veröffentlicht wurde. Vgl. dazu Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), Siebter Altenbericht. Sorge und Mitverantwortung in der Kommune – Aufbau und Siche-

dabei nicht nur Caritas und Diakonie, sondern ganz explizit auch Seelsorge ihren Ort haben sollte und von den Beteiligten gesucht, tatsächlich aber allzu oft vermisst wird, untermauert den Anspruch einer „explorativen Diakonie“ ebenso wie den einer „Pastoral der Nähe“⁸ insgesamt.

Was hier anklingt und im Projektkontext einen Schlüsselmoment ausmacht, ist die gelingende Kooperation von Akteur(inn)en der verbandlichen Caritas mit denen der diözesanen Pastoral im gemeinsamen Sozialraum. In vielen diesbezüglichen Modellprojekten und auch in unserem Transferprojekt kristallisierten sich hierfür Handlungsprinzipien heraus, wonach zunächst der Wille und die Interessen der Menschen zu hören sind; es ferner viel und entschieden subsidiäre Hilfe, vor allem Raum und Unterstützung zur Selbstorganisation, braucht; dann ressourcenorientierte Bildungsangebote zur Verfügung gestellt gehören; sowie schließlich ganz viel Abstimmung und Koordination mit anderen nicht-kirchlichen Akteur(inn)en zu realisieren sind.⁹ Bei all dem braucht es so etwas wie eine verbindende kairologische Grundorientierung, die vorbehaltlos die Wirklichkeit und die Fragen und Anliegen der Menschen und ihrer Zeit zum Ausgangspunkt des eigenen Denkens und Handelns macht (vgl. das von Christoph Theobald eingeforderte „brennende Interesse am Alltag der Menschen“), um glaubwürdige Anknüpfungspunkte für kirchliches Handeln zu finden. Darüber hinaus bedarf und gibt es auch so etwas wie eine fokussierte Anthropologie, die sich entschieden den Armen, den Ausgeschlossenen, den für überflüssig Erklärten verbunden weiß. Und schließlich ist auch so etwas wie ein ekklesiologischer Radikalismus gefordert, der selbstbewusst Kirche und Kirchenbildung in erster Linie am Ort von Diakonie gefordert weiß.

rung zukunftsfähiger Gemeinschaften und Stellungnahme der Bundesregierung (Bundesdrucksache 18/10210), Frankfurt a. M. ²2017, in: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/siebter-altenbericht-120148> (Zugriff: 11.2.2021).

⁸ Vgl. hierzu mit Bezug auf die in der Corona-Pandemie gemachten Erfahrungen T. Schlotmann, Mit brennendem Interesse für den Alltag der anderen ... (4. Juni 2020), in: <http://www.feinschwarz.net/wir-brauchen-eine-pastoral-der-naehe> (Zugriff: 11.2.2021).

⁹ Vgl. W. Hinte, Das Fachkonzept „Sozialraumorientierung“, in: W. Hinte, H. Treeß, Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe. Theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik (Basistexte Erziehungshilfen), Weinheim – München 2007, 13–128.

Deutlich wird hier, dass eine von Kooperation geprägte diakonische Pastoral mehr als ein pragmatisches Zweckbündnis darstellt. Ihre theologische Qualität und zugleich ihr ekklesiogenetisches und gesellschaftsprägendes Potenzial kommen vielmehr in mindestens vierfacher Weise zum Ausdruck:

- In den Blick kommt zum einen der *spatial turn* einer Kirche, die entschieden die Wahrheit auf dem Platz sucht, „die nicht mehr den umgebenden Raum auf sich bezieht, sondern sich auf den Raum“¹⁰. Wagt man die Perspektive einer Pastoralgeographie,¹¹ dann lässt sich der Innen-Außen-Dialektik von Pastoral (inklusive von Diakonie) konstruktiv begegnen und die Relevanz von „Kirche“ für „Welt“ neu er- und begründen.
- Ein zweiter Aspekt könnte mit *Optionen reloaded* bezeichnet werden, zeigt er doch an, dass in den skizzierten Kooperationen die alten Optionen, z. B. die Option für die „Armen und Bedrängten aller Art“, die in Artikel 1 der Pastoralkonstitution *Gaudium et spes* (GS) des Zweiten Vatikanischen Konzils (1962–1965) über die Kirche in der Welt von heute genannt wird, gerade im Angesicht eines entfesselten globalen Kapitalismus und eines konkreten lokalen Gerechtigkeitsproblems, neu zum Tragen kommen.¹²
- Drittens werden, wo solche Kooperationen geknüpft, gelebt und reflektiert werden, originäre und originelle Kirchenbildungsprozesse am Ort von Sozialprojekten und in Caritaseinrichtungen sichtbar, die in den „großen“ Kirchenentwicklungsprozessen

¹⁰ M. Sellmann, „Für eine Kirche, die Platz macht!“ Notizen zum Programm einer raumgebenden Pastoral, in: Diak. 48 (2017) 74–82, hier: 77.

¹¹ Vgl. grundlegend hierzu: U. Feeser-Lichterfeld, R. Krockauer, Orte, Räume, Schwellen ... – braucht es eine „Pastoralgeographie“?, in: *evangel – Magazin für missionarische Pastoral* 2 (4/2011) 13–19; U. Feeser-Lichterfeld, Wo ist der Mensch? Ein Katholikentagspodium zur Pastoralgeographie (6. Juni 2016), in: <https://www.feinschwarz.net/wo-ist-der-mensch-ein-katholikentagspodium-zur-pastoralgeographie> (Zugriff: 11.2.2021); U. Feeser-Lichterfeld, Pastoral (auch) vom Raum her denken?! Wozu Theologie und Kirche das Gespräch mit der Geographie suchen sollten, in: LS 68 (2017) 226–230; vgl. weiterhin den jüngst erschienenen Beitrag: K. Karl, Pastorale Raumbeziehungen. Bedeutungen des *spatial turn* für die Pastoraltheologie, in: ders., S. Winter (Hg.), *Gott im Raum?! Theologie und spatial turn: aktuelle Perspektiven*, Münster 2021, 207–221.

¹² Vgl. R. Krockauer, *Caritas – Baustelle des Evangeliums im Kapitalismus*, in: R. Bucher (Hg.), *Pastoral im Kapitalismus*, Würzburg 2020, 341–358.

auf diözesaner und überdiözesaner Ebene allzu leicht übersehen werden.¹³

- Und schließlich, wie bereits angedeutet, wird erkennbar, mit welchem Gewinn für Praktische Theologie und pastorale Praxis ein sozialarbeiterisches Fach- und Handlungskonzept wie das der Sozialraumorientierung rezipiert werden kann.¹⁴ Denn es drängt die kirchlichen Akteur(inn)e(n) und Strukturen, sich auf einen klar definierten Lebens- und Sozialraum von Menschen¹⁵ zu konzentrieren und nicht zuletzt dort Kirchenbildung voranzutreiben; es eröffnet zudem einen methodischen Zugang (z. B. durch Sozialraumanalyse), um dort in Kontakt zu kommen und von den Zeichen der Zeit in einem Stadtviertel her zu denken; und es lädt dazu ein, sich mit Entschiedenheit mit den eigenen Optionen lokal in den Streit und das Bemühen um eine bessere, gerechtere Gesellschaft einzumischen.

3 Diakonische Pastoral 4.0: explorative Diakoniethologie

Die genannten vier Denksuren – Pastoralgeografie, Optionen reloaded, neue Ekklesiogenese und Sozialraumorientierung – sind geeignet, so unsere Einschätzung auf Basis der in der ersten Halbzeit des Transferprojekts „Versorgungsbrücken statt Versorgungslücken“ gesammelten Eindrücke und Erfahrungen, die mehr als ein Vierteljahrhundert geführte Debatte um „Diakonische Pastoral“ neu zu in-

¹³ Vgl. R. Krockauer, Kirche wird Caritas: Eine Projektskizze, in: Diak. 44 (2013) 305–309; exemplarisch dazu vgl. Katholisches Stadtdekanat Bonn, Caritasverband für die Stadt Bonn e. V., Katholisches Stadtdekanat Köln, Caritasverband für die Stadt Köln e. V. (Hg.), Wenn Menschen sich begegnen ... – Sozialraum-pastoral-Projektbericht, Bonn – Köln 2011, und darin die Beiträge von U. Feeser-Lichterfeld und R. Krockauer als wissenschaftliche Projektbegleiter.

¹⁴ Vgl. S. Bestmann, R. Hoburg, Sozialraum, in: V. Herrmann u. a. (Hg.), Theologie und Soziale Wirklichkeit. Grundbegriffe, Stuttgart 2011, 247–257; B. Vondrasek, Nächstenliebe und Empowerment. Theologische Perspektiven in der Gemeinwesenarbeit, in: R. Krockauer, S. Bohlen, M. Lehner (Hg.), Theologie und Soziale Arbeit. Handbuch für Studium, Weiterbildung und Beruf, München 2006, 251–258.

¹⁵ Vgl. die umfangreiche Studie von K. Stark, Keine halben Sachen – aufs Ganze gehen! Für ein gelingendes Miteinander von Caritas und Pastoral. Eine Studie zur Vernetzung von Caritas und Pastoral in den neuen Pastoralstrukturen, Würzburg 2020.

tensivieren. Markante Etappen sind dabei bereits durchschritten worden:

- *Diakonische Pastoral 1.0* steht dabei für die Konzils- und Synodenzeit mit ihren einschlägigen und markanten Texten (vgl. *Gaudium et spes*, „Unsere Hoffnung“¹⁶, „Kirche und Arbeiterschaft“¹⁷ etc.). Ihre Akteur(inn)e(n), maßgeblich Kleriker, verließen und verlassen sich ganz auf deren inspirierende und weichenstellende Kraft.
- *Diakonische Pastoral 2.0* stünde in diesem Gedankenspiel einer Rekonstruktion von Epochen und Paradigmen Diakonischer Pastoral für die nachkonziliare und nachsynodale Zeit und die aktive Rezeption und Übersetzung der Leittexte in pastoral-theologisches Denken und Handeln. Diese Entwicklungsetappe verknüpft sich mit Namen wie Hermann Steinkamp (* 1938), Norbert Mette (* 1946) oder Ottmar Fuchs (* 1945) und ihrer markanten Sekundärliteratur.¹⁸ In dieser Rezeptionsphase der Achtziger- und Neunzigerjahre des letzten Jahrhunderts werden wichtige Entscheidungen gefällt (z. B. für einen diözesanen Schwerpunkt „Kirche und Arbeiterschaft“ im Bistum Aachen¹⁹) und entsprechende sozialpastorale Personalstellen besetzt. Markante Priester und Laien treten mit empathischer Rhetorik zur Veränderung von Kirche und Gesellschaft auf und führen entsprechende Diskussions- und Bildungsprozesse an.
- *Diakonische Pastoral 3.0* wiederum steht für die Zeit bis heute, für die Etappe entstehender Netzwerke, mehrjähriger Bildungsprozesse und Seminarreihen und für einen schrittweisen Operationalisierungsversuch der Ideen im pastoralen Alltag. Es zeichnet sich hier, vor allem mit dem Zurücktreten der alten Akteur(inn)e(n), deutlich ein Übergang von einem eher „heroischen“ zu einem mehr „postheroisch“-partizipativen Agie-

¹⁶ Unsere Hoffnung. Ein Bekenntnis zum Glauben in dieser Zeit, in: OGGSB 1, 71–111.

¹⁷ Kirche und Arbeiterschaft, in: OGGSB 1, 313–364.

¹⁸ Vgl. z. B. R. Bucher, O. Fuchs, R. Krockauer, Es geht nichts verloren. Ottmar Fuchs im Gespräch mit Rainer Bucher und Rainer Krockauer, Würzburg 2010.

¹⁹ Vgl. R. Krockauer, „Sauerteig im Teig“ (J. Cardijn): Der pastorale Schwerpunkt „Kirche und Arbeiterschaft“ im Bistum Aachen, in: R. Krockauer, K. Weber (Hg.), Mehrwert Mensch. Zur Aktualität von Joseph Kardinal Cardijn, Münster 2018, 93–119.

ren ab.²⁰ Ebenso bedeutsam wird in dieser Etappe die Erweiterung der Denk- und Handlungsperspektiven um die Stärkung der Rolle von ehrenamtlichen, anderskonfessionellen bzw. andersreligiösen Kräften.

Diakonische Pastoral 4.0, so diese Denkfigur,²¹ liegt noch entwicklungs offen in der Zukunft und bedarf weiterer intensiver Exploration, so der Duktus der vorliegenden Ausführungen, auf der Ebene von konkreten diakonisch-experimentellen Projekten, der konkreten Kooperation von verbandlicher Caritas und diözesaner Pastoral und schließlich begleitender erkundender diakonietheologischer Reflexion. Die Frage nach der Deutung des Bisherigen und Hinterlassenen kann dabei wie eine Wegscheide fungieren. Manche Erfahrungen im Rahmen des Transferprojekts – genannt seien exemplarisch hier die guten Erfahrungen mit der gezielten Integration von Organisations- und Personalentwicklung in die diakonische Pastoral im Rahmen von Spiritualitäts-Coaching und Care-Laboren²² sowie die nur in Koalition von „Kommune“ und „Kirche“ zu realisierende sozialraumbezogene Initiative „Herzenszeit“²³ – könnten dabei als Wegmarken in die Zukunft hinein fungieren.

Von Kooperation geprägte Diakonie kann dabei nicht zuletzt auch zum Prüfstand für kirchliche Unternehmenskultur insgesamt werden. Zentral ist hierbei die Frage: Wie weit geht letztendlich die Diakonie der Akteur(inn)e(n)? Sie haben eine klare Einstellung, verankert in einer ausgeprägten und gemeinsam reflektierten Spiritualität, verdient. Und diese Einstellung lebt gerade im Sozialraum und den dortigen Kooperationen eben nicht im Behaupten des unter-

²⁰ Vgl. M. Schüßler, Befreiung im Dazwischen. Posttheroische Transformation von Caritas- und Diakonietheologie, in: Zeitschrift für Pastoraltheologie 39 (2019) 151–170.

²¹ Vgl. R. Krockauer, Diakonische Pastoral 3.0 (11. November 2016), in: <https://www.feinschwarz.net/diakonische-pastoral-3-0> (Zugriff: 11.2.2021).

²² Vgl. J. Mertens, Transferlernen in Care-Laboren (13. November 2020), in: <https://www.care-lichtblicke.de/index.php/2020/11/13/transferinitiative-aachen-des-pilot-projekts-versorgungsbruecken-statt-versorgungsluecken-auf-der-jahrestagung-des-kompetenzzentrums-soziale-interventionsforschung-koms-i-der-frankfurt-university-of-a> (Zugriff: 11.2.2021).

²³ M. Riese, Projektinitiative „Herzenszeit“ entwickelt (1. Februar 2021), in: <https://www.care-lichtblicke.de/index.php/2021/02/01/entwicklung-der-projekt-initiative-herzenszeit> (Zugriff: 11.2.2021).

scheidend Christlichen, sondern im Bewusstwerden und Bewusstmachen des entscheidend Christlichen. Hans-Joachim Höhns (* 1957) wichtigem Impuls über das entscheidend Christliche im Sozialen, in der Diakonie, ist nichts hinzuzufügen:

„Entscheidend für Christen ist nicht, dass sie den Unterschied zu anderen Akteuren, Gemeinschaften und Religionen in unserer Gesellschaft herausstellen. Entscheidend christlich ist es, für das einzustehen, was alle Menschen verbindet, eint und einander gleich macht. [...] Christen haben zu bezeugen, dass jeder Unterschied zwischen Menschen umgriffen von einer je größeren Gemeinsamkeit [ist]. Es ist entscheidend für Christen, dass sie sich mit der Herausstellung dieses allen Menschen Gemeinsamen profilieren. [...] Das neutestamentliche Bildwort vom ‚Licht der Welt‘ (Mt 5,13–16) macht dieses Andere des Christseins deutlich: Wer direkt in eine Lichtquelle schaut, wird entweder geblendet oder muss die Augen zukneifen – und sieht nichts! Erst wenn man eine Lichtquelle dazu nutzt, etwas auszuleuchten oder anzustrahlen, erfüllt sie einen wohltuenden Zweck. Ansonsten bleibt sie ein folgenloser Selbstzweck. Wenn Christen etwas ausstrahlen, dann rücken sie ihre Umwelt in ein anderes, besseres Licht. Sie machen das Beste an den anderen sichtbar – nicht an sich selbst!“²⁴

4 Sich interessieren – Bezeugen – Ermächtigen: explorative Haltung

Auf die Haltung in der Praxis einer explorativen Diakonie wird es also ankommen, so lässt sich am (vorläufigen) Ende dieses Werkstattberichts resümieren. Es geht nicht nur um die Haltung von Einzelnen, sondern auch um eine gemeinsame Haltung der beteiligten Akteur(inn)e(n) (hier von Hochschul- und Praxisvertreter[inne]n oder Caritas- und Pastoralakteur[inne]n) und um organisationale Haltungen, die erst nachhaltige Entwicklung gelingen lassen. Eine dreifache Haltung erachten wir zusammenfassend im Feld einer explorativen Diakonie als zwingend:

²⁴ H.-J. Höhns, Soziale Diakonie – kulturelle Diakonie. Vom entscheidend Christlichen, in: PBIDA 62 (2010) 300–308, hier: 300.307f.

- *Aufrichtiges Interesse am Menschen*, an den Anderen, auch an den Interessen anderer, aber auch ein reflektiertes Eigeninteresse. Die Autoren als Pastoraltheologen erinnern sich: Als die Arbeiterpriester in der 1940er-Jahren explorativ in die Sozialräume der Fabriken aufbrachen, sahen sie sich zunächst noch „als ‚Fallschirmspringer‘ Gottes, die hinter den ‚feindlichen‘ Linien landen, um die weitgehend entkirchlichte Arbeiterwelt von innen heraus zu bekehren“. Im direkten Kontakt „mit dieser zunächst fremden Welt“ kam es schon bald

„zu einem radikalen Bewusstseinswandel: ‚Wir sind mit einer klaren Vorstellung von dem losgezogen, was wir der Welt zu bringen hätten, und haben entdeckt, dass wir Zuspät-Gekommene waren, die alles erst lernen mussten“²⁵.

Christian Bauer (* 1973) benennt präzise ihren so artikulierten Erkenntnisgewinn für explorativ-diakonisch Tätige: „Nicht sie bekehrten die Arbeiter zur Kirche, sondern diese bekehrten sie zum Evangelium.“²⁶

- *Glaubwürdiges Bezeugen*: Eine explorative Diakonie verträgt sich nicht mit „missionarischer“ Pastoral in dem oft missverstandenen Sinne eines andere Überzeugen-Müssens. Andererseits gilt: die Mission in den Sozialräumen der Menschen ist die gelebte Diakonie. Und diese setzt die vorher mit Bezug auf Hans-Joachim Höhn beschriebene Haltung der selbstbewussten Selbstvergesslichkeit voraus und hat vor allem einen Perspektivenwechsel in der Weitergabe des Evangeliums zur Folge: Das Evangelium ist dort im weltlichen Raum wichtiger und gefragter denn je. Entscheidend wird wohl die Art bzw. der Stil der Vermittlung sein. Und wieder könnte pastoraltheologisch das Motto der ersten Arbeiterpriester helfen, das da lautete: Rede nur dann von deinem Glauben, wenn du gefragt wirst – aber lebe so, dass man dich fragt. Das heißt: Explorative Diakonie verlangt einem zunächst schlichte Präsenz, achtsames Dabeisein, aufmerksames Zuhören ab, aber dann, wenn man gefragt wird, ist der Raum offen, das Eigene zur Sprache und zur Geltung zu bringen.

²⁵ C. Bauer, Gott im Milieu, in: Diak. 29 (2008) 123–129, hier: 124f.

²⁶ Ebd.

- *Professionelles Ermächtigen*: Sich für andere zu interessieren, bleibt nicht ohne Folgen, denn das Interesse drängt zum Engagement, konkret beispielsweise dazu, die Mutlosen zu stärken oder die Kleinen groß sein zu lassen. Andere zu ermächtigen, setzt das Selbstbewusstsein eines *Facilitators* („Befähigers“) voraus. Das ist nicht nur eine Grundtugend postheroischen Management (Dirk Baecker [* 1955]), sondern auch einer postheroischen Diakonie (Michael Schüßler [* 1972]). Zu dieser Ermächtigung gehört nicht nur die Konzentration auf Selbsthilfe- und Selbstorganisationspotenziale, sondern auch auf die darin wirkenden Charismen. Diese zu fördern, ist bekanntlich nicht nur eine Kunst, sondern die höchste Form von Professionalität, aber letztlich ist es auch eine Gabe des Geistes selbst, wenn diese Potenziale und Charismen zum Vorschein kommen.

Es geht demnach bei einer explorativen Diakonie auf den drei beschriebenen Ebenen, ja auch in Kirche und ihrer – dann mit Recht „pastoral“ bezeichneten – Praxis²⁷ insgesamt weder um Selbstvergeessenheit, noch um Selbstbehauptung; es geht vielmehr darum, selbstbewusst sich selbst zurückzunehmen, damit das Beste an und in anderen sichtbar werden kann. 1999 hinterließ Rolf Zerfaß (* 1934), maßgeblicher Diakonie- und Caritastheologe, die weise Voraussicht: „Es gilt zu lernen, von einer Pastoral der Eroberung Abstand zu nehmen zugunsten einer Pastoral der Präsenz unter den Anderen, besonders den Armen.“²⁸ Und Madeleine Delbrêl (1904–1964), als Frau Prototyp einer explorativen Diakonie im 20. Jahrhundert,

²⁷ Vgl. zur Unterscheidung des Substantivs „Pastoral“ vom kriteriologischen Adjektiv „pastoral“: U. Feeser-Lichterfeld, Mehr Pastoralgemeinschaft wagen!, in: P. Hundertmark, H. Schönnemann (Hg.), Pastoral hinter dem Horizont. Eine ökumenische Denkwerkstatt (KAMP kompakt 6), Erfurt 2017, 144–148; R. Feiter, Wann ist Praxis pastoral – und was lässt sich aus ihr für die Pastoral lernen?, in: U. Feeser-Lichterfeld, K. G. Sander (Hg.), Studium trifft Beruf. Praxisphasen und Praxisbezüge aus Sicht einer angewandten Theologie (Bildung und Pastoral 6), Ostfildern ²2019, 97–108.

²⁸ R. Zerfaß, Volk Gottes unterwegs, unter den Völkern, in: H. Haslinger u. a. (Hg.), Handbuch Praktische Theologie, Band 1: Grundlegungen, Mainz 1999, 167–178, hier: 175. Vgl. daran anschließend: R. Krockauer, Caritas (als institutionalisierte Diakonie), in: J. Pock u. a. (Hg.), Kirche der Armen? Impulse und Fragen zum Nachdenken. Ein Handbuch, Würzburg 2020, 38f.

macht unmissverständlich klar, woraus hierfür die Motivation erwächst: „Wir [...] Leute von der Straße glauben aus aller Kraft, dass diese Straße, diese Welt, auf die uns Gott gesetzt hat, für uns der Ort unserer Heiligkeit ist.“²⁹

²⁹ Zitiert aus: M. Delbrél, *Deine Augen in unseren Augen. Die Mystik der Leute von der Straße. Ein Lesebuch*, hg. von A. Schleinzer, München ²2015, 81.

Teil II:

Projektbericht

Teil A: Die Ausgangssituation

Zwischen Ideal und Realität

Der Ausgangspunkt des Projektes „Bibelorientierte Unternehmenskultur“

Thomas Droege

Die Katholische Jugendagentur Leverkusen, Rhein-Berg, Oberberg gGmbH (KJA LRO) ist seit 2013 eine gemeinnützige GmbH mit drei Gesellschaftern. Die Gesellschafter sind zwei Vereine, die seit Jahrzehnten zuvor die kirchliche Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit (Jugendpastoral vs. Jugendhilfe) in den drei Regionen (Leverkusen, Rhein-Berg, Oberberg) dahingehend mitgestaltet haben, in dem sie Trägerschaften von Maßnahmen und Einrichtungen der Jugendhilfe übernommen haben. Die Vereine sind: Katholische Jugendwerke in der Stadt Leverkusen e. V. und Katholische Jugendwerke Rhein-Berg und Oberberg e. V. Der dritte Gesellschafter ist das Erzbistum Köln in der Rechtsform der Katholischen Jugendagentur Erzbistum Köln GmbH. Diese Konstellation der Gesellschafter macht deutlich, dass die KJA LRO einerseits regional und bedarfsorientiert arbeitet und Angebote der Jugendhilfe vorhält und andererseits auch kirchliche Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit als kirchenamtliche Fachstelle unterstützt. Schon diese Organisationsform weist darauf hin, dass sich die KJA LRO nie als „nur“ einen von vielen katholischen Trägern versteht und verstanden hat. Die KJA LRO versteht sich als Teil der Kirche. So sind in der KJA LRO über die Jahre vielfältige Formate entstanden, die das katholische Profil nach innen und außen stärken sollen. Hierzu zählen KJA-interne Exerzitien, Tage der Orientierung, theologische Fortbildungen, Festlegungen von Standards, wie das katholische Profil in den verschiedenen Einrichtungen deutlich werden kann. Im Dezember 2016 wurde ein erster Workshop unter dem Titel „Der Glaube – eine Frage der Einstellung“ mit Führungskräften von Ruth Dießel (Unternehmensberaterin Firma ergon+partner) durchgeführt. Für Mitarbeitende wurde seit 2017 eine spezielle Homepage erstellt, in der immer freitags das kommende Sonntagsevangelium aufgeführt wird, begleitet wird dieser Bibeltext von einem Foto mit einer „Überschrift“ und einem Kommentar zum Text, was dieser für

das Leben bedeuten kann. Diese Kommentare werden von einem „gemischten“ Redaktionsteam geschrieben. „Gemischt“ bedeutet, sowohl Theolog(inn)en als auch Kolleg(inn)en, die einfach als Gläubige eine Bibelstelle deuten. Hierbei geht es nicht um einen wissenschaftlichen Anspruch des Impulses, sondern um bspw. persönliche Erfahrungen und/oder Gedanken. In der KJA LRO haben sich über die Jahre auch „Gebetskärtchen“ entwickelt, die den Glauben und Christus zu gewissen Anlässen bewusst einbeziehen. Im Heiligen Jahr der Barmherzigkeit 2016 wurde eine Pilgerfahrt nach Rom mit einer Gruppe von Mitarbeitenden durchgeführt. Die Jugendseelsorger, die mit der KJA LRO eng zusammenarbeiten, bieten regelmäßig Heilige Messen für Mitarbeitende an. Die vorgenannten Beispiele machen deutlich, die Bibel, das Gebet und Gottesdienste sind und waren für die KJA LRO wichtige Grundlagen für das katholische Profil. Doch ein katholisches Profil ist nichts Statisches, sondern ein kontinuierlicher stetiger Lern- und Entwicklungsprozess. Zum einem, weil Glauben nichts Statisches ist, weil Kirche sich innerhalb von Gesellschaft dynamisch darstellt, und zum anderem, weil auch immer wieder neue Mitarbeitende in der KJA LRO hinzukommen. Dies ist für ein Unternehmen wie unseres mit über 50 dezentralen Einrichtungen der Jugendpastoral/Jugendhilfe und gut 400 Mitarbeitenden wichtig zu sehen, dass wir „in Bewegung“ bleiben, um den Glauben und das „Wort Gottes“ in der KJA LRO lebendig zu halten.

Wie ist es zu dem Projekt „Bibelorientierte Unternehmenskultur“ gekommen? Diese einfache Frage hat vielfältige Hintergründe, die ich versuche, kurz zu skizzieren. Ich persönlich bin durch die Mitarbeit am „Pastoralen Rahmenkonzept für die kirchliche Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im Erzbistum Köln“¹ mit der Frage in Berührung gekommen, wie wir die Bibel in den Lebensalltag hineinbringen können.

In der Jugendpastoral des Erzbistum Köln gibt es seit 1999 dieses Rahmenkonzept als verbindliche Handlungsgrundlage, die vom damaligen Kardinal Joachim Meisner (1933–2017) in Kraft gesetzt wurde. Damals war ich als Vorsitzender des Bundes der Deutschen

¹ Jugendseelsorge Erzbistum Köln (Hg.), Pastorales Rahmenkonzept für die kirchliche Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im Erzbistum Köln (Schriften der Jugendpastoral im Erzbistum Köln. Grundlagen 1), Köln ⁵2016, in: <https://www.kja-lro.de/ueber-die-kja/unsere-grundlagen> (Zugriff: 23.2.2021).

Katholischen Jugend (BDKJ) im Erzbistum Köln Teilnehmer an diesem Projekt. Dort haben sich alle wesentlichen Vertreter(innen) der Jugendpastoral darauf geeinigt, dass die Evangelisierung nach dem Apostolischen Schreiben *Evangelii nuntiandi*² von Papst Paul VI. (1963–1978) aus dem Jahr 1975 die wesentliche pastorale und theologische Grundlage für die Jugendpastoral im Erzbistum Köln werden soll.

Sehr vereinfacht gesagt ging es schon damals darum, dass das Evangelium, die Bibel, das Wort Gottes, die entscheidende Grundlage für die Haltung von Mitarbeitenden in der Jugendpastoral sein soll. Dementsprechend wurde auch von den „evangelisierenden Mitarbeitenden“ ausgegangen, die wir fördern wollten. Seitdem ist es mir ein Anliegen, nach Wegen zu suchen, wie die Heilige Schrift für die Mitarbeitenden in den Organisationen, für die ich jeweils verantwortlich bin, wieder stärker an Bedeutung gewinnt. Für mich persönlich ist die Heilige Schrift eine wesentliche Quelle für mein Leben – privat wie beruflich.

Rainer Maria Kardinal Woelki (* 1956) hat seit 2015 in seinen Fastenhirtenbriefen³ immer wieder betont, dass er es für wesentlich hält, die Heilige Schrift in den Mittelpunkt unseres Handelns als Kirche zu stellen. So hat er als Erzbischof von Köln betont, wie wichtig es sei, sein Leben und sein berufliches Handeln aus der Heiligen Schrift heraus zu verstehen.

So habe ich persönlich erlebt, dass in vielen kirchlichen Gremien mit einem Bibelimpuls oder einer kleinen Bibelarbeit, wie z. B. „Bibelteilen“, begonnen wurde. Diese und viele weitere Ansätze sind aus meiner Sicht grundsätzlich positiv zu bewerten und zu begrüßen. Dennoch ist bei mir aber immer wieder die Frage aufgetaucht, wie wir Menschen so erreichen können, dass die Bibel als Heilige Schrift und Wort Gottes ihre Herzen erreicht und auch für ihr Leben und ihre Arbeit so eine andere und tiefere Bedeutung bekommt.

² Papst Paul VI., Apostolisches Schreiben *Evangelii nuntiandi* über die Evangelisierung in der Welt von heute vom 8. Dezember 1975, hg. vom Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (VApS 2), Bonn 1976.

³ Als Beispiel vgl. R. M. Woelki, Du sollst ein Segen sein. Fastenhirtenbrief, Köln 2015, in: https://www.erzbistum-koeln.de/export/sites/ebkportal/erzbischof/content/documentcenter/predigten_rcw/150218_fastenhirtenbrief_2015.pdf (Zugriff: 23.2.2021).

Vor diesem Hintergrund habe ich mich 2017 entschlossen, für alle Mitarbeitenden bei uns in der Katholischen Jugendagentur Leverkusen, Rhein-Berg, Oberberg gGmbH (KJA LRO) ein Seminar „Evangelisierung und KJA-Profil“ anzubieten. Dieses Seminar ist für alle verpflichtend und wird von mir als Geschäftsführer selbst durchgeführt. In Gruppen von 10 bis 20 Mitarbeitenden haben wir uns jeweils einen Tag lang getroffen und über religiöse Themen gesprochen. Nach und nach habe ich dieses Seminar mit über 400 Mitarbeitenden der KJA LRO gehalten.

Die Skepsis in unserer Organisation war zunächst sehr groß: Ein verpflichtendes Seminar zum „Glauben“ und dann noch vom Geschäftsführer persönlich durchgeführt? Diese Skepsis konnte umgekehrt werden. Die große Mehrheit von Mitarbeitenden hat das Seminar als eine gute Auszeit erlebt, um über ihren eigenen Glauben und den Sinn im Leben nachdenken zu können, sich mit der Bibel auseinanderzusetzen und an der Entstehung eines Leitbildes der KJA LRO mitzuwirken. Eine Mitarbeiterin sagte mir nach dem Seminar, dass sie mit Bauchschmerzen gekommen sei. Sie befürchtete: „Der Geschäftsführer will uns nun auf eine korrekte katholische Linie bringen.“ Doch tatsächlich wäre dies überhaupt nicht der Fall gewesen. Sie hatte im Seminar sehr viel Offenheit erlebt und konnte mit allem emotional mitgehen, weil immer der Mensch im Mittelpunkt gestanden hatte. Besonders positiv bewertete sie die Tatsache, dass sie als Mitarbeiterin am Leitbild der KJA LRO mitwirken durfte. Es wurde der vielfältige Wunsch geäußert, dass das Seminar wiederholt werden sollte. Mein Erlebnis bei diesen Seminaren war, dass es eine große Sehnsucht gibt, sich mit Fragen des Lebens und des Glaubens auseinanderzusetzen. Hierfür wird sich aber oft im privaten wie beruflichen Alltag keine Zeit genommen.

Die meisten Mitarbeitenden, ob sie nun aktiv am kirchlichen Leben teilnehmen oder Kirche vor allem in der KJA LRO erleben, haben sich aktiv selbst mit der Heiligen Schrift z. B. nicht mehr seit der Erstkommunion oder Firmung/Konfirmation auseinandergesetzt. Diese Erfahrung habe ich auch in anderen kirchlichen Bezügen gemacht. Ich habe erfahren dürfen, dass eine große Offenheit besteht, sich mit der Bibel zu beschäftigen, wenn hierfür ein entsprechender „Raum“ geschaffen wird, in dem sich jede(r) so einbringen kann, wie es ihr bzw. ihm möglich ist bzw. wie es jede(r) für sich selbst bestimmt. Ein Mitarbeiter hat mir gegenüber geäußert: „Ich habe

seit meiner Firmung meine Bibel nicht mehr in der Hand gehabt. Durch das Seminar bin ich jetzt angeregt worden, diese Bibel wieder aus dem Bücherregal rauszunehmen und mich mit ihr mehr als bisher zu beschäftigen.“ Was ich allerdings auch feststellen musste, ist, dass diese „Unterbrechung“ des Alltags durch das Seminar, die als gut empfunden wurde, nach dem Seminar durch die Kolleg(inn)en oft nicht mehr oder nur rudimentär als Chance „weitergeführt“ wurde. So blieb bei mir die Frage, wie es uns gelingen kann, die Heilige Schrift den Menschen „nachhaltiger“ zu vermitteln.

Der erste Schritt war der Einbau eines Moduls „Bibelorientierte Prozessgestaltung“ in eine Inhouse-Weiterbildung, die innerhalb der KJA LRO bereits besteht. Bei dieser Weiterbildung in Personenzentrierter-Systemischer Beratung (PSB) handelt es sich um ein Konzept, das ich vor Jahren entwickelt und 2015 aktualisiert habe. An diesem Kurs haben acht Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen (Offene Kinder- und Jugendarbeit, Offene Ganztagsgrundschule, Kindertagesstätte, Schulsozialarbeit, Jugendsozialarbeit) teilgenommen. In dieser Weiterbildung führte ab 2017 Christiane Koch vom Institut für Praxisforschung und bibelorientierte Praxisbegleitung (IbiP) an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen in Paderborn das bibelorientierte Modul durch. Die acht Teilnehmenden an diesem Modul der Bibelarbeit nach der *Methode 3D* waren so begeistert, dass sie diese nochmals in einem anderen Fortbildungsmodul durchführen wollten. Diese Rückmeldung der Teilnehmenden und ihre Begeisterung waren der entscheidende Auslöser dafür, einen weiteren Schritt zu gehen, um die Bibel stärker in unseren Berufsalltag zu integrieren.

Wir starteten das Projekt „Bibelorientierte Unternehmenskultur“ (BOU). Bevor BOU offiziell im Unternehmen umgesetzt wurde, fand mit einigen Führungskräften im November 2017 ein Workshop unter dem Titel „Biblische Unterbrechung“ statt.

So haben wir uns gemeinsam auf den Weg gemacht, herauszufinden, wie und ob die Bibel als eine kulturstiftende Grundlage eines Unternehmens wirksam werden kann und was es dafür an Erlebnissen und Rahmenbedingungen bedarf. Für mich ist bei diesem Projekt auch entscheidend gewesen, herauszufinden, was eventuell ein Ideal von mir oder auch der Kirche ist und was sich in der Realität erreichen lässt, d. h., wo gibt es Grenzen, die zu beachten sind.

Bibelorientierte Unternehmenskultur in der Katholischen Jugendagentur Leverkusen, Rhein-Berg, Oberberg (KJA LRO gGmbH)

Auftrag – Projektdesign – Resümee

Ruth Dießel / Michael Hirth

1 Ausgangssituation

Im Jahr 2013 wurde die KJA LRO gGmbH als Zusammenschluss der Katholischen Jugendagentur Erzbistum Köln gGmbH mit den Katholischen Jugendwerken Leverkusen e. V. und Rhein-Berg e. V. gegründet. Die ersten Jahre waren geprägt vom „Zusammen-Wachsen“ der verschiedenen Organisationen zu einem Unternehmen. Strukturen und Prozesse wurden neugestaltet, das Unternehmen an strategischen Zielen ausgerichtet, ein Leitbild entwickelt, um schließlich mit einem klaren Profil im Feld der katholischen Kinder- und Jugendarbeit und Jugendpastoral in der gesamten Region auftreten zu können.

Die bisher eher „familiär“ geprägten Vereine fusionierten zu einem mittelständigen Unternehmen, also einer „professionellen Organisation“ mit transparent gestalteten Strukturen, Abläufen, neuen Rollen und zukunftsorientierten Strategien. Eine gemeinsame Kultur in der KJA LRO gGmbH zu entwickeln, begleitete den Prozess und manifestierte sich u. a. in einem Leitbild, Leitlinien, Führungsgrundsätzen, Qualifizierungen von Fach- und Führungskräften, Workshops und passenden „Ritualen“.

Als Teil der Katholischen Kirche ging es auch immer wieder um die Herausarbeitung eines spezifischen *katholischen* Profils des Unternehmens und so entstand im Jahr 2018 die Idee, einen Prozess zu initiieren, inwieweit die Beschäftigung mit der Bibel prägend für eine moderne katholische Unternehmenskultur sein kann.

Die Ausgangsfragen zu Beginn des Projekts waren:

„Kann die Bibel Grundlage einer Unternehmenskultur sein? In welcher Form kann sie Grundlage für die Unternehmenskultur der KJA LRO gGmbH sein?“

Die Ausgangsfrage wurde im Verlauf des Projekts in die ergebnisoffene Frage konkretisiert:

„Wie kann die Bibel eine Inspirationsquelle für Mitarbeitende, für Teams, für die pädagogische Arbeit, für die Führung, für die Kooperation mit Gemeinden und für die Unternehmenskultur sein?“

Mit der Absicht, auf diese Fragen Antworten zu finden, wurde das Projekt im Januar 2018 gestartet.

2 Exkurs Unternehmenskultur

„Culture eats not only strategy for breakfast but everything.“¹ Aktuelle Studien im deutschsprachigen Raum zeigen, dass Unternehmenskultur in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat und künftig als noch wichtiger für den Unternehmenserfolg angesehen wird.² Sie legen nahe, dass eindeutige Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur und Wirksamkeit von Organisationen in ihren Umwelten bestehen. Und das oben genannte Zitat drückt treffend aus, dass Unternehmenskultur grundlegend das Unternehmen beeinflusst und prägt.

Das wachsende Interesse ist vom Profit-Bereich in den Non-Profit-Bereich/die Sozialwirtschaft übergegangen. Viele Verbände beschäftigen sich mit dem Thema „christliche Unternehmenskultur“, „diakonische Organisationskultur“ und entwickeln ein gemeinsames Verständnis, das nach außen und innen wirken soll. (Dies betont Peter Neher [* 1955], Präsident des Deutschen Caritasverbandes, in einem Vortrag „Auf der Suche nach der eigenen Identität – um christliche Unternehmenskultur ringen“ in Köln 2015.)

Wilfried Berner (* 1953) definiert Kultur als die Persönlichkeit eines sozialen Systems, d. h. die Art, wie es auf die großen und kleinen Fragen des Lebens antwortet. Sie ist das Resultat der Entscheidungen,

¹ U. Poschardt, Mündig, Stuttgart 2020.

² Vgl. S. Sackmann, Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management, Wiesbaden ²2017, 11.

die dieses System im Laufe seiner Entwicklung in Reaktionen auf kritische Erfahrungen getroffen hat.³

Edgar H. Schein (* 1928), der als *der* Wegbereiter des Forschungsfeldes „Organisationskultur“ gilt, definiert Organisations- bzw. Unternehmenskultur als ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.⁴

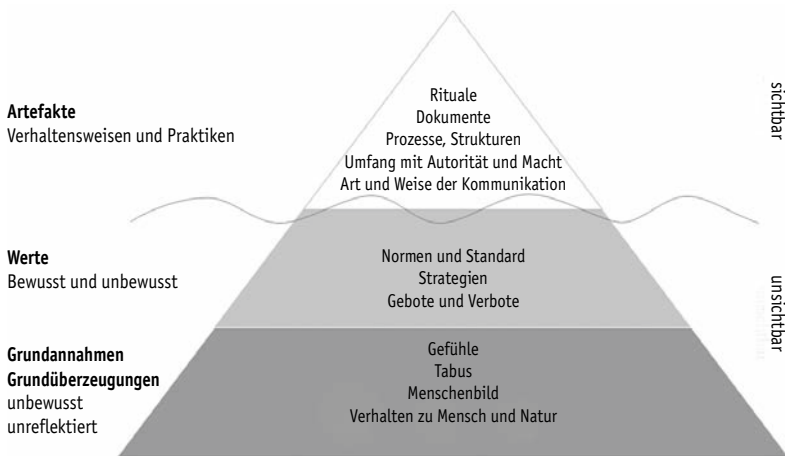


Abb. 1: Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach E. Schein
(eigene Darstellung in Anlehnung an E. Schein).

Unternehmenskultur besteht aus sichtbaren Manifestationen/Artefakten – die zu interpretieren sind – und nicht sichtbaren grundlegenden Überzeugungen. Ähnlich wie bei einem Eisberg befinden sich auch bei der Unternehmenskultur die wesentlichen Dinge nicht über, sondern unter der Wasseroberfläche.⁵

³ Vgl. W. Berner, Culture Change. Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil, Stuttgart 2012.

⁴ Vgl. E. H. Schein, Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte, New York 1995.

⁵ Vgl. Sackmann, Unternehmenskultur (s. Anm. 2), 43f.

Sonja Sackmann (* 1955) definiert Unternehmenskultur als das von einer Gruppe gemeinsam gehaltene Set an grundlegenden Überzeugungen, das für die Gruppe typisch ist.⁶

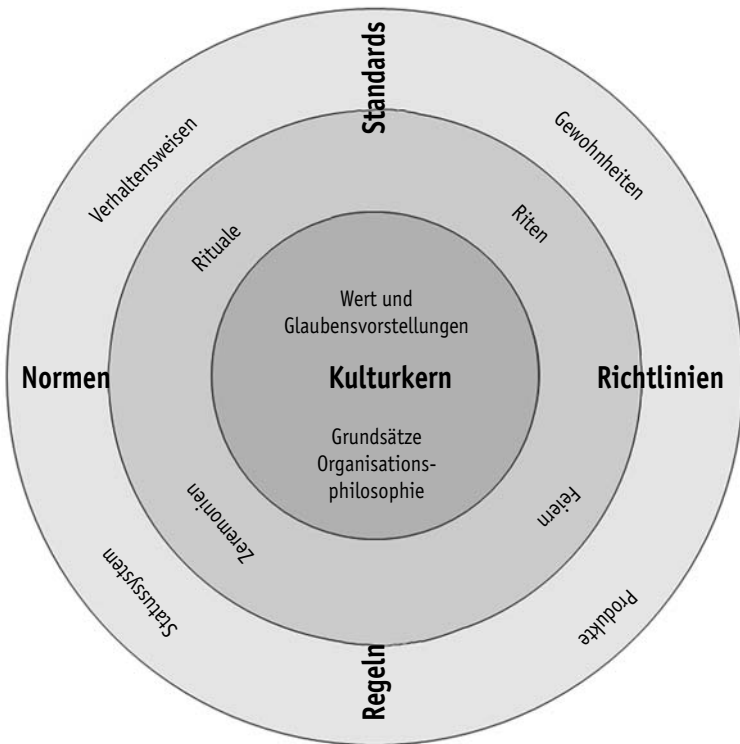


Abb. 2: Modell der Unternehmenskultur nach S. Sackmann (eigene Darstellung in Anlehnung an S. Sackmann).

Abbildung 2 zeigt eine langjährige Unternehmenskultur im Querschnitt mit ihrem Netzwerk, das sich über die Zeit wie ein Baumstamm immer stärker mit immer mehr Artefakten anreichert und weiterentwickelt hat. Durch die zunehmende Erfahrung kommen auch immer mehr Normen, Standards, Regeln und Richtlinien sowie Geschichten hinzu, die zu Legenden und Mythen werden kön-

⁶ Vgl. ebd., 42.

nen. Aber auch Riten, Rituale, Feiern und Zeremonien sind Teil des wachsenden Kulturnetzwerks.⁷

Fragt man Mitarbeitende eines Unternehmens, was für sie die Unternehmenskultur sei, so „erhält man häufig folgende Charakterisierungen: ‚Der Geist und Stil des Hauses‘, ‚Das, wofür wir stehen‘“⁸. Die Normen und Werte einer Organisation stiften idealerweise auch Sinn („Warum mache ich das hier eigentlich?“). Die „Unternehmenskultur“ hat also auch eine sinnstiftende Dimension.

Je nach inhaltlicher Ausgestaltung der Unternehmenskultur und der Art der Sinnvermittlung kann Motivation und Identifikation mit der Arbeit und dem ganzen Unternehmen entstehen oder aber auch Demotivation. Ist die Identifikationsmöglichkeit hoch und erscheint das Unternehmen mit seinen Zielen in den Augen der Mitarbeitenden als sinnstiftend, dann ist auch die Motivation als Resultat mit großer Wahrscheinlichkeit hoch⁹ – ein bedeutsamer Aspekt, der nicht zuletzt im Rahmen der Fachkräfteakquise und -bindung entscheidend ist.

Aktuell wird sehr deutlich sichtbar, dass eine tragfähige Unternehmenskultur bei der Bewältigung der Krise keine unerhebliche Rolle spielt. Der erfolgreiche Wandel bzw. die Entwicklung einer Unternehmenskultur kann am leichtesten über die Einführung neuer Verhaltensstandards (*behavioural norms*) geschehen. Diese nicht hierarchisch vorzugeben, sondern mit klar definierten Leitplanken in einem beteiligungsorientierten Prozess zu entwickeln, ist von grundlegender Bedeutung.

Gleichzeitig ist es wichtig, die Wahrnehmungen auf die bislang unsichtbaren Bereiche „unter der Wasseroberfläche“ zu richten. Im Rahmen eines Kulturveränderungsprojekts ist das Eisberg-Modell ein anschauliches Modell, um die Faktoren „unter der Oberfläche“ bewusst zu machen und so gemeinsam zu erkunden, welche kulturellen Merkmale prägend für das Unternehmen sind und wie sie weiterentwickelt werden sollen. Der angestrebte Kulturwandel sollte bei den Beteiligten mit positiven Konnotationen „verankert“ werden.

Wer Unternehmenskultur verändern will, muss also dafür sorgen, dass Impulse und Veränderungen geschaffen werden, die für jedermann sichtbar sind, damit neue Muster wahrgenommen und entsprechende Schlussfolgerungen ermöglicht werden. Den Führungs-

⁷ Vgl. ebd., 85.

⁸ Ebd., 36.

⁹ Vgl. ebd., 62.

kräften kommt dabei, im Sinne einer Vorbildfunktion, eine maßgebliche Rolle zu.

Dem Projekt „Bibelorientierte Unternehmenskultur“ liegt die Idee zugrunde, sinnstiftend nach innen und profilprägend nach außen eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die sich radikal (im Sinne von lateinisch *radix*, Wurzel) am christlichen Glauben orientiert und in der gesamten Lebenswelt der KJA LRO gGmbH sichtbar wird.

3 Das Projektdesign

Die ersten Überlegungen bei der Konkretisierung des Projekts wurden geleitet von der Frage: Wie wird die Resonanz innerhalb der KJA LRO gGmbH auf ein solches Projekt sein?

Wie bei allen Changeprojekten war klar: Es gibt Mitarbeitende, die dem Projekt sehr positiv gegenüberstehen werden, es gibt Skeptiker(innen) und es gibt Unentschiedene. Ferner wurde angenommen, dass die Beschäftigung mit der Bibel und die „Übertragung“ auf das Arbeitsfeld für viele zunächst eine Herausforderung darstellt. Um Vorbehalte zu minimieren und „Unentschiedene“ zu gewinnen, wurde immer wieder die Ergebnisoffenheit des Projekts und die Möglichkeit des „Experimentierens“ im Projektverlauf betont.

Es entstand die Idee, das Projekt in vier Phasen einzuteilen:

Phase 1: „Die Bibel in den Blick nehmen“

Ziel dieser Phase war es, „Berührungsvorbehalte“ zu minimieren, Identitätsprozesse anzuregen und Kenntnisse im Umgang mit der Bibel zu vertiefen und sie zeitgemäß zu interpretieren. Es fanden Workshops und Dialogtage statt, an denen mit der Bibel gearbeitet wurde und bei denen auch deutlich wurde, welche Elemente innerhalb der KJA LRO gGmbH bereits selbstverständlich gelebt werden.

Phase 2: „Dem Glauben in der KJA LRO gGmbH Gestalt geben“

Hier ging es darum, konkrete Ideen zu Haltungen, Handlungsoptionen und „Artefakten“ auf der Grundlage der Bibel zu entwickeln. In fünf Arbeitsgruppen wurden Ideen für den Umgang mit der Bibel entwickelt: „Pädagogik“, „Führung“, „Kirchengemeinden“ und „Qualifizierung“. Die Arbeitsgruppe „Strukturen und Ankerpunkte“ beschäftigte sich mit dem Thema Nachhaltigkeit und Verstetigung des Projekts.

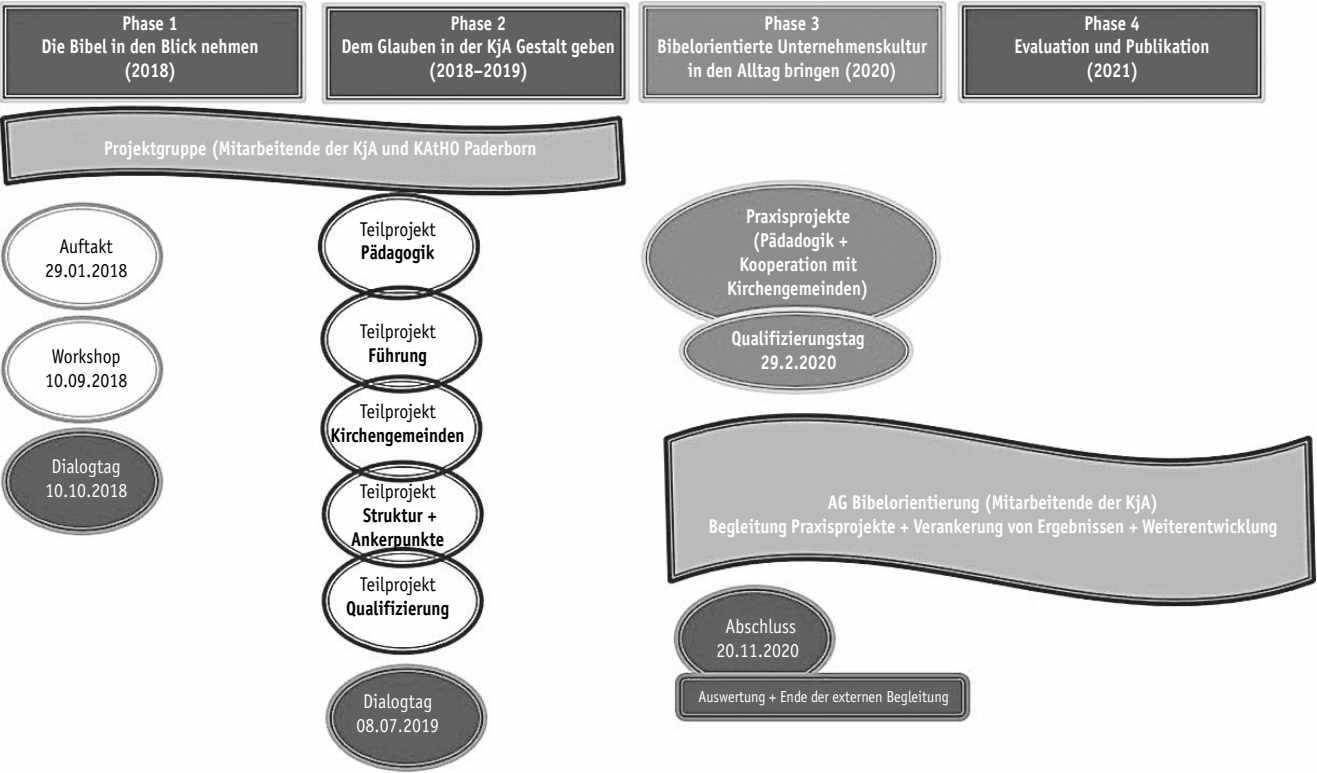


Abb. 3: Projektdesign „Bibelorientierte Unternehmenskultur“ in der KJA LRO gGmbH. © JbP

Phase 3: „Bibelorientierte Unternehmenskultur in den Alltag bringen“
In dieser Phase wurden Praxisprojekte initiiert und mit dem Ziel durchgeführt, konkrete Erfahrungen im Umgang mit der Bibel in Teams, in der pädagogischen Arbeit und in der Kooperation mit Kirchengemeinden zu sammeln und diese auszuwerten.
Parallel hierzu wurden die Ergebnisse der Arbeitsgruppen der zweiten Phase, „Führung“, „Qualifizierung“ und „Struktur und Ankerpunkte“, in den Unternehmensalltag übertragen.

Phase 4: „Evaluation und Publikation“

Zur Umsetzung des Projektes „Bibelorientierte Unternehmenskultur“ wurden eine Steuerungsgruppe und eine Projektgruppe gebildet. Die Steuerungsgruppe entwickelte das Prozessdesign und sicherte die Entwicklung, Reflexion und Umsetzung des Gesamtprojektes. Die Projektgruppe, bestehend aus Mitarbeitenden und Führungskräften der KJA LRO gGmbH sowie Mitarbeitenden des Instituts für pastorale Praxisforschung und bibelorientierte Praxisbegleitung (IbiP) erarbeitete wesentliche Erkenntnisse und dokumentierte relevante Erfahrungen, die in der Arbeit und Auseinandersetzung mit der Bibel entstanden.

Die wissenschaftliche Leitung im exegetischen Bereich übernahm das IbiP, die Projektberatung die Firma *ergon+partner*.

4 Resümee und Ausblick

Im November 2020 fand das Projekt coronabedingt als „hybride“ Veranstaltung seinen Abschluss. Die Ergebnisse aller Projektphasen wurden zusammengetragen und ausgewertet. Dieses „geballte“ Zusammentragen der im Projekt erarbeiteten Ergebnisse, der auf allen Ebenen gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse, war für die Beteiligten sehr beeindruckend.

Ergebnisse der Phase 2 wurden bereits in den Alltag implementiert. So wurde das Thema „Bibelorientierte Unternehmenskultur“ von dem 2019 neu gegründeten Referat für Organisations- und Personalentwicklung in das Aufgabenportfolio übernommen. Das Projekt ist hierdurch strukturell im Bereich der Organisationsentwicklung ver-

ankert. Dies schafft die Voraussetzung, dass die Weiterentwicklung einer bibelorientierten Unternehmenskultur auch über die Projektlaufzeit hinaus strukturell verortet ist.

Ebenso wurden die Führungsgrundsätze überarbeitet, es sind Qualifizierungen geplant, in Bewerberinterviews findet das Thema Berücksichtigung, Stellenanteile im Fachbereich Spiritualität und Katechese – SpiKat – wurden aufgestockt und eine interne Arbeitsgruppe „Bibelorientierte Unternehmenskultur“ beschäftigt sich in der KJA LRO gGmbH mit der Weiterentwicklung des Themas.

Die positive Resonanz der beteiligten Mitarbeitenden war insbesondere in den Phasen 2 und 3 des Projektes beeindruckend.

Die Ausgangsfrage „Kann die Bibel Grundlage einer Unternehmenskultur sein?“ lässt sich durch die erarbeiteten „Artefakte“, die strukturelle Verankerung, die Erfahrung der Teams und der Kirchengemeinde in den Praxisprojekten und auf der Grundlage einer qualifizierten Beschäftigung mit der Bibel mit einem klaren Ja beantworten. Die Bibel kann wichtiger Bestandteil einer modernen katholischen Unternehmenskultur sein. Es geht darum, das eigene Handeln, die eigene Haltung im Licht der Bibel zu betrachten. Sie kann Mut machen, Orientierung geben, den inneren Zusammenhalt stärken und das spezifische Profil des Unternehmens nach außen sichtbar machen.

Da es mitunter in Kulturveränderungs-Projekten nach anfänglichem Elan dazu kommen kann, dass diese im Sand verlaufen und dann bei Mitarbeitenden meist unerfüllte Erwartungen, Enttäuschung und Zweifel sowie innere Widerstände gegen künftige Veränderungsprojekte jeglicher Art zurückbleiben, ist es wichtig zu beachten, dass sich ein (bibelorientierter) Kulturwandel nicht verordnen lässt und Werte sich nicht einführen lassen.

Um einen *Kulturwandel* zu ermöglichen, muss die Führung eines Unternehmens vielmehr die Rahmenbedingungen verändern. Sie muss Entscheidungen treffen, das Reflexionsniveau anheben, Schutzzräume schaffen und eine Sowohl-als-auch-Kultur fördern.¹⁰

In den verschiedenen Phasen des Projekts waren Mitarbeitende beteiligt, die einer „Bibelorientierten Unternehmenskultur“ positiv, neugierig oder zumindest neutral gegenüberstehen. Es wird zukünf-

¹⁰ Vgl. S. Hofert, C. Thonet, *Der agile Kulturwandel. 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen*, Wiesbaden 2019, 28f.

tig auch darum gehen, Mitarbeitende mit einer eher skeptischen Position zu erreichen und die ermutigenden Ergebnisse (vor allem aus den Praxisprojekten) im gesamten Unternehmen verfügbar zu machen.

Wichtig ist, dass Führungskräfte eines Unternehmens das Denken in Handlung übersetzen und vor Mitarbeitenden vertreten können.¹¹ Oder noch besser: das Denken in *glaubwürdige* Handlung zu übersetzen und vor Mitarbeitenden zu vertreten.

In Anlehnung an die im Rahmen dieses Projektes überarbeiteten (biblischen) Handlungs- und Führungsgrundsätze der KJA LRO¹², in denen es heißt, dass Führungskräfte ihre Machtposition und Rollen zurückstellen und die Menschen so annehmen, wie sie sind, mit ihren Hoffnungen und Freuden, ihren Sorgen und Ängsten, ihrem Glauben und ihren Zweifeln, besteht eine gute Ausgangslage, eine bibelorientierte Unternehmenskultur in der KJA LRO zu festigen und weiter zu entwickeln. Denn: Kulturwandel ist ein dauernder Prozess!

¹¹ Vgl. ebd., 29.

¹² Vgl. Handlungsgrundsätze der KJA LRO, Bergisch Gladbach 2020.

„Und das Wort ist Fleisch geworden“ (Joh 1,14)

Hermeneutische Grundlagen zu einem erfahrungsbezogenen Schriftzugang auf der Basis des Modells Methode 3D¹

Christiane Koch

„Und es geschah das Wort JHWHs“: so die wörtliche Übersetzung der sogenannten Wortereignisformel der prophetischen Literatur des Alten Testaments, die in gängigen deutschen Übersetzungen meist wesentlich blasser mit „Das Wort des Herrn erging an“ wiedergegeben wird. Das hebräische Original bringt zum Ausdruck, dass mit der Überantwortung des Wortes Gottes nicht nur die Wahrnehmung einer „göttlichen Stimme“ gemeint ist, sondern das ganzheitliche Erleben und Hineingenommen-Werden des Propheten in den Anspruch Gottes. Diese existenzielle Konkretisierung des Wortes Gottes findet in der johanneischen Theologie der *Fleischwerdung des Logos* (vgl. Joh 1,14) erneut einen Höhepunkt, wenn deutlich wird, dass sich in Jesus von Nazareth das göttliche Wort selbst in der Welt „verkörpert“. Dieser Prozess *Fleischwerdung des Wortes* bleibt nach johanneischer Theologie jedoch nicht auf das irdische Leben Jesu begrenzt, sondern setzt sich fort und zwar in zweifacher Weise: Zum einen im *Zeugnis der Schrift* (bzw. „des Buches“ nach Joh 20,31), die dieses inkarnatorische Geschehen nicht nur bewahrt, sondern immer wieder neu *offenbart* und in Raum und Zeit *übersetzt*.² Des Weiteren aber auch in den *Adressat(inn)en der Schrift*, die der johanneische Verfasser gezielt im Blick hat: „Diese [Zeichen] aber sind aufgeschrieben, damit ihr glaubt, dass Jesus der Christus ist [...] und damit ihr durch den Glauben Leben habt in seinem Namen“ (Joh 20,31). Das Ziel der Schrift ist somit der Glaube der Leser- bzw. Hörer(innen), der auf der Basis des biblischen Zeugnisses

¹ Vgl. C. M. Koch, Methode 3D. Die Bibel als Orientierung in Zeiten pastoralen Umbruch. Grundlagen – Anwendungen – Beispiele, Ostfildern 2018.

² Diesen Gedanken führt Ulrich H. J. Körtner (* 1957) weiter im Hinblick auf eine leibhafte Bibelrezeption. Vgl. U. H. J. Körtner, Arbeit am Kanon. Studien zur Bibelhermeneutik, Leipzig 2015, 151–174.

möglich wird und zur *Partizipation*, d. h. zum *Hineingenommen-Werden in die Lebenswirklichkeit Jesu* führt. So gesehen bilden die Rezipient(inn)en der Schrift jenen Echoraum, in dem das Wort Gottes in der Welt und in der Zeit je neu widerhallt und sich in deren glaubender Existenz gewissermaßen weiter inkarniert.

Dieser knapp skizzierte Hintergrund einer inkarnatorischen Hermeneutik mag die folgenden Überlegungen fundieren, welche zunächst die konstitutive Bedeutung der Leser(innen) im Verstehensprozess herausstellen (vgl. Teil I) und daran anschließend ein erfahrungsbezogenes Schriftverständnis grundlegen (vgl. Teil II).

1 *Reader-Response Criticism* oder: von der Bedeutung der Leser(innen) für den Text

Am Anfang einer reflektierten Textauslegung stehen grundlegende Fragen wie: Was ist eigentlich ein Text? Oder: Wie „funktioniert“ Verstehen? Ist ein Text ein in sich geschlossenes System von Zeichen, das als unabhängige Textwelt isoliert vom jeweiligen Umfeld zu betrachten ist? Oder ist ein Text eine Art kommunikative Handlung und muss demzufolge auch unter Berücksichtigung textexterner Faktoren wie dem bzw. der Autor(in) und den Leser- bzw. Empfänger(inne)n erschlossen werden? Von beiden dieser in der Sprachwissenschaft des 20. Jahrhunderts propagierten Zugänge eines Textverständnisses gehen gleichermaßen wichtige Impulse für die Exegese der biblischen Schriften aus.³ So wird heute die Bedeutung der synchronen, d. h. ganz am Endtext orientierten Analyse in struktureller, syntaktischer und semantischer Hinsicht ausdrücklich betont (vgl. die sogenannte „semiotische Exegese“). Gleichzeitig, so hebt etwa Ulrich Luz (1938–2019) in seiner Theologischen Hermeneutik hervor, gilt für Texte allerdings immer auch, dass diese „nie für sich existierende, von der Geschichte und von menschlichem Leben isolierbare ‚Textwelten‘ sind, sondern „immer in konkreten Situationen von konkreten Menschen gesprochen, geschrieben, gehört, gelesen und interpretiert“⁴ werden.

³ Ausführlicher dazu vgl. U. Luz, *Theologische Hermeneutik des Neuen Testaments*, Neukirchen-Vluyn 2014, 149–163.

⁴ Ebd., 155.

In der Zusammenschau dieser beiden Zugänge werden in der heutigen Exegese traditionell drei *Faktoren des Verstehens* benannt, die es für die Interpretation eines biblischen Textes zu berücksichtigen gilt: der *Autor*, der *Text* und der *Leser* bzw. *Rezipient*.⁵ Zwischen diesen drei jeweils eigenständigen Faktoren wird auf der Basis eines kommunikativen Textverständnisses insofern ein Zusammenhang angenommen, als der *Autor* bzw. *Sender* mit dem *Text* (und dessen Inhalt bzw. der Sache) eine Botschaft an die *Rezipienten* vermittelt.⁶

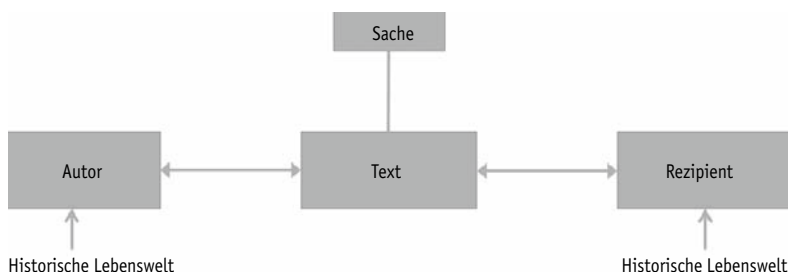


Abb. 1: Faktoren des Verstehens. © IbiP

Ein Blick in die Entwicklung der biblischen Schriftauslegung zeigt, dass insbesondere seit dem Beginn der historisch-kritischen Textforschung im 18. Jahrhundert vor allem die beiden Faktoren *Autor* und *Text* in der Exegese traditionell fest verankert sind. So hat die Frage nach der vom *Autor intendierten Bedeutung* eines Textes die Exegese des Alten und des Neuen Testaments lange deutlich dominiert. So gut wie alle Methoden der klassischen historisch-kritischen Textaus-

⁵ Die zum Faktor „Text“ gehörende „Sache“, die den Inhalt des Textes meint, wird in einigen Darstellungen als zusätzlicher vierter Faktor angegeben. Vgl. beispielsweise M. Oeming, *Biblische Hermeneutik. Eine Einführung*, Darmstadt 2007, 5. – Wenn *Autor* bzw. *Leser* oder *Rezipient* im weiteren Text neutral im Sinne von Faktoren des Verstehens vorkommen, wird Kursivsetzung und die maskuline Form verwendet.

⁶ Vgl. dazu die Darstellung in: C. Koch, *Ein Fest des Verstehens. Welchen Beitrag leistet die Exegese für eine biblorientierte Pastoral in Zeiten des Wandels? Überlegungen zu einer anwendungsorientierten Schriftauslegung*, in: S. Kopp (Hg.), *Von Zukunftsbildern und Reformplänen. Kirchliches Change Management zwischen Anspruch und Wirklichkeit* (Kirche in Zeiten der Veränderung 1), Freiburg i. Br. 2018, 45–61, hier: 50–53.

legung (Textkritik, Literarkritik, Redaktionskritik, Traditionskritik) sowie im 20. Jahrhundert in der Exegese zunehmend integrierte kulturwissenschaftliche Disziplinen (wie Soziologie, Anthropologie, Psychologie) fokussieren primär auf die *Entstehung und Bedeutung des Textes und der mit dem Text verbundenen Sache*. Was dabei tendenziell außen vor bleibt, ist der Faktor der Rezeption. Dass dies gerade im Hinblick auf eine kommunikative Funktion des biblischen Textes hermeneutisch nicht unerheblich ist, zeigt sich beispielsweise im bereits zitierten johanneischen Epilog (vgl. Joh 20,30f.), der die Adressat(inn)en als Grund bzw. Ziel der Botschaft „dieses Buches“ beschreibt (vgl. „... damit ihr glaubt ...“). Diese methodische Vernachlässigung der Leser(innen)perspektive in der Exegese, ist inzwischen schon seit längerem erkannt und wird durch Zugänge, welche dieses Manko ausgleichen, ergänzt.⁷

1.1 Vom *Autor* zum *Leser*

Ansätze, welche in der Rolle der Leser- bzw. der Hörer(innen) ein konstitutives Element des Verstehensprozesses betonen, entstehen in der Literaturwissenschaft bereits in den 1960er-Jahren zunächst im angelsächsischen Raum. Etwa seit 1970 finden solche Zugänge unter dem Terminus *Reader-Response Criticism* auch in der biblischen Wissenschaft deutlichen Zuspruch. Im deutschsprachigen Raum steht seit den 1980er-Jahren dafür der Begriff *Rezeptionsästhetik*, der ein breites Spektrum an leserorientierten exegetischen Methoden subsumiert.⁸

„Wann immer eine Methode den Rezipienten bzw. die Rezipientin als konstitutives Element der Auslegung reflektierend einbezieht, kann man von rezeptionsästhetischen Methoden sprechen.“⁹

⁷ Vgl. dazu u. a. die Darstellung bei K. Backhaus, Die göttlichen Worte wachsen mit dem Leser. Exegese und Rezeptionsästhetik, in: E. Garhammer, H.-G. Schöttler (Hg.), *Predigt als offenes Kunstwerk. Homiletik und Rezeptionsästhetik*. München 1998, 156–160.

⁸ Vgl. M. Grohmann, *Reader-Response Criticism*, in: LBH (2013) 478.

⁹ M. Zimmermann, R. Zimmermann, Aneignende Methoden der Exegese. Narratologische, tiefenpsychologische, feministische und befreiungstheologische Bibelauslegung und ihre didaktischen Implikationen, in: dies. (Hg.), *Handbuch Bibeldidaktik*, Tübingen 2018, 497–502, hier: 499.

Dazu gehören etwa auch bekannte Zugänge, wie die existenzielle, die feministische, die materialistische oder die lateinamerikanische Schriftauslegung, um nur einige Beispiele zu nennen. Grundlegend ist dabei, dass die rezeptionsorientierte Fragestellung, welche den biblischen Text als solchen synchron betrachtet, den klassischen historisch-kritischen Methodenkanon nicht außen vor lässt, sondern durch die Leser(innen)perspektive ergänzt.¹⁰

Reader-Response Criticism bzw. *Rezeptionsästhetik* geht davon aus, dass ein Text nicht nur eine bestimmte, eindeutige und von einem Autor oder einer Autorin festgeschriebene Bedeutung hat, sondern dass sich seine Interpretation aus der Interaktion zwischen dem Text (und seinem Kontext) und der Perspektive der Rezipient(inn)en ergibt. Damit verbunden sind zwei Voraussetzungen: Zum einen, darauf weist insbesondere der Literaturwissenschaftler Wolfgang Iser (1926–2007) hin, ist der Text als solcher bereits darauf hin angelegt, dass er erst im Gelesenwerden zur Geltung kommt; bzw. dass der Faktor des *Empfängers* im Text vom *Autor* „immer schon vorgedacht ist“ und folglich „jeder literarische Text ein bestimmtes Rollenangebot für seine möglichen Empfänger parat hält“¹¹.

Vom textimmanenten Faktor des *impliziten* bzw. *intendierten*¹² *Lesers* zu unterscheiden sind die realen Leser(innen), die sich gegenüber dem *impliziten Leser* in einem distanzierten, ja vielleicht sogar in einem Spannungsverhältnis zum Text befindet. Im Akt des Lesens nimmt der bzw. die reale Leser(in) den Text auf und leistet die Interpretation. Im Hinblick auf die besondere Hermeneutik biblischer Texte ist nun davon auszugehen, dass der bzw. die den Text aufnehmende und interpretierende Leser(in) ein(e) vom Geist Gottes inspirierte(r) Leser(in) ist und sich der Sinn biblischer Texte im Akt des Lesens dahingehend konstituiert, dass der bzw. die Lesende bzw. Hörende „sich selbst in einer Weise

¹⁰ Vgl. Grohmann, Reader-Response Criticism (s. Anm. 8), 478.

¹¹ W. Iser, Der Akt des Lesens, München³ 1990, 61.

¹² Eckart Reinmuth (* 1951) spricht „im Blick auf die Signale, die auf die gewünschte Rezeption des Textes schließen lassen“ auch vom intendierten Leser. Vgl. E. Reinmuth, Hermeneutik des Neuen Testaments. Eine Einführung in die Lektüre des Neuen Testaments (UTB 2310), Göttingen 2002, 18.

neu verstehen lernt, welche die Sprache der christlichen Tradition als Glauben bezeichnet“¹³.

„Der Geist manifestiert sich im Akt des Lesens, so dass das Verstehen des Textes nicht die Leistung des Lesers, sondern ein sich zwischen Text und Leser abspielendes Geschehen ist, in welchem die tote Sinnspur des Geistes zu neuem Leben erweckt wird und zugleich den Leser erfasst, der seinerseits zu einem neuen Leben und einem neuen Verständnis seiner Existenz gelangt“¹⁴.

Somit lässt sich bisher zusammenfassend folgender hermeneutischer Prozess beschreiben: Die Fleischwerdung des göttlichen Wortes, die sich in Jesus Christus ereignet, setzt sich in der Schriftwerdung fort und aktualisiert sich je neu in der Rezeption, im Sinne einer ganzheitlichen interpretierenden Aufnahme dessen, was von Jesus gewusst und erinnert wird.¹⁵

In der Rezeptionsästhetik wird somit ein Aktualisierungspotenzial biblischer Texte angenommen, welches die Produktivität und das Vermögen der Leser(innen) anspricht und diese im existenziellen Sinn zu kreativen Antwortenden (*Reader-Response*) bzw. – im johanneischen Duktus – zu Glaubenden macht. Eine geisterfüllte Vielfalt von „Lesarten“ löst somit die Vorstellung von *dem einen* inhärenten, vom *Autor* intendierten Sinn eines Textes ab. Dennoch muss, um nicht einer grenzenlosen Pluralisierung der Auslegung Tür und Tor zu öffnen, dieses offene Potenzial biblischer Texte in zweifacher Weise rückgebunden bleiben. Einmal ist im Blick zu behalten, dass biblische Texte als *historische Texte* ursprünglich eine uns heute fremde *Entstehungssituation* voraussetzen, die nicht vorschnell übergangen werden darf.¹⁶ Darüber hinaus gilt es auch das Eingebunden-Sein der aktuellen Leser(innen) in eine von religiös-kulturellen, sozio-politischen u. a. Faktoren geprägte *Interpretationsgemeinschaft* ernst zu

¹³ U. H. J. Körtner, Rezeption und Inspiration, in: S. Luther, R. Zimmermann, Bibelauslegung als Verstehenslehre, Gütersloh 2014, 45.

¹⁴ Ebd., 46.

¹⁵ Vgl. Reinmuth, Hermeutik des Neuen Testaments (s. Anm. 12), 16.

¹⁶ Vgl. dazu u. a. O. Wischmeyer, Hermeneutik des Neuen Testaments. Ein Lehrbuch, Tübingen – Basel 2004, bes. 53–59.

nehmen, die gewisse Lesekonventionen vorgibt und somit ebenfalls ein mögliches Korrektiv darstellt.¹⁷

1.2 Vom *Leser* zum Text

Um die konstitutive Bedeutung der Leser(innen) im Verstehensprozess biblischer Texte ernst zu nehmen und den beschriebenen lebendigen Interpretationsprozess zu stärken, muss, wie eben deutlich wurde, die kontextuelle Eingebundenheit der Rezipient(inn)en in ihrer jeweiligen Lebenswelt Berücksichtigung finden. Denn, wie die Geschichte der Schriftauslegung zeigt, kann je nach zeitgeschichtlich geprägtem, kulturellem, sozialem und religiösem Kontext die (Wechsel-)Wirkung eines biblischen Textes auf Leser und Leserinnen sehr unterschiedlich ausfallen.¹⁸

Insofern gilt es, gerade auch aus rezeptionsästhetischer Perspektive in einem ersten Schritt nach der *historischen Ursprungssituation* eines biblischen Textes zu fragen. Diese Ausgangssituation, die sich von der heutigen Interpretationssituation erheblich unterscheidet, gibt eine Richtschnur des Verstehens vor. *Reader-Response Criticism* zielt daher in der Bibelwissenschaft auch auf die Rekonstruktion der *historischen Erstleser(innen)* und deren Lebenskontext bzw. Erfahrungsraum.

Diese frühen Zeug(inn)en des Glaubens sind im Hinblick auf Texte des Neuen Testaments auf der Basis diverser Quellen relativ gut beschreibbar. Im Hinblick auf Texte des Alten Testaments lassen sich die Erstleser(innen) schwer rekonstruieren, sie sind aber dennoch „im Zusammenhang mit der historischen Analyse wenigstens hypothetisch zu erschließen“¹⁹. Manfred Oeming (* 1955) betont:

„Die Differenzierung zwischen Exegese als Erhebung der ursprünglichen Intention eines Autors und seines Textes und späteren Anwendungen, die sich von der Ursprungssituation mehr

¹⁷ Vgl. Grohmann, *Reader-Response Criticism* (s. Anm. 8), 478.

¹⁸ Manfred Oeming verdeutlicht dies am Beispiel der Auslegung der Bergpredigt; vgl. Oeming, *Biblische Hermeneutik* (s. Anm. 5), 98f.

¹⁹ Grohmann, *Reader-Response Criticism* (s. Anm. 8), 478. Vgl. dazu auch Koch, *Methode 3D* (s. Anm. 1), 37–42.

oder weniger weit entfernt haben, ist möglich und dringend nötig.“²⁰

Auch wenn Leser und Leserinnen aller Zeiten den biblischen Text durch immer neue „Lesarten“ in vielfältiger Weise zum Leben bringen, dürfen die ursprünglichen Gegebenheiten, auf die der Text eingeht und reagiert, nicht außen vor bleiben. Reflektierte, rezeptions-ästhetische Applikation erfolgt also gewissermaßen im Dialog mit den Erstleser(inne)n.²¹

Die methodische Berücksichtigung der zeitgeschichtlichen Bedingtheit biblischer Texte in der praktischen Bibelarbeit ist ein wesentliches Grundanliegen der *Methode 3D*, die zur Begleitung und Reflexion pastoraler Prozesse entwickelt wurde. Es geht dabei um eine dreidimensionale Sicht des Textes: die synchrone Textanalyse (Dimension I); der Text im zeitgeschichtlichen Kontext (Dimension II); der Text im aktuellen Kontext (Dimension III). Für detailliertere Informationen muss hier auf einschlägige Veröffentlichungen verwiesen werden.²²

Parallel zu Ursprungssituation des Textes verlangt eine leser(innen)orientierte Lektüre aber auch die Reflexion der je eigenen gesellschaftlich und biografisch geprägten Lebenswelt. Denn beide Kontexte, die historische Ursprungssituation und die aktuelle Lebenswelt, sind wie zwei Säulen, über die sich jene Brücke erstreckt, welche die Begegnung mit dem fremden Text ermöglicht und ein fundiertes Verstehen sicherstellt.

²⁰ Oeming, *Biblische Hermeneutik* (s. Anm. 5), 101. Vgl. dazu auch Reinmuth, *Hermeneutik des Neuen Testaments* (s. Anm. 12), 33: „Wir werden diesen Texten deshalb nur gerecht, wenn wir sie in ihrer geschichtlichen Welt verstehen.“

²¹ Interessant dazu: P. F. Esler, *Die historische Interpretation des Neuen Testaments als Kommunikation in der Gemeinde der Heiligen. Entwurf einer ekklesialen Hermeneutik*, in: *EvTh* 72 (2012) 260–275.

²² Vgl. Koch, *Methode 3D* (s. Anm. 1); ebenso C. M. Koch, *Bewegung im „Gemeinde-Haus“*. Mk 2,1–12 nach der Methode 3D, in: J. Ehebrecht-Zumsande, A. Leinhäupl (Hg.), *Handbuch Bibel-Pastoral. Zugänge – Methoden – Praxisimpulse*, Ostfildern 2018, 270–281.

2 Erfahrungsbezogener Schriftzugang

Unter den hermeneutischen Vorzeichen einer Rezeptionsästhetik, die davon ausgeht, dass Leser und Leserinnen biblischer Texte selbst zum Ort werden, an dem sich „Menschwerdung des Wortes Gottes“ je aufs Neue ereignet, ist nun in methodischer bzw. didaktischer Hinsicht darüber nachzudenken, in welcher Weise dies über eine kognitive Erkenntnis hinaus deutlich werden kann. Wie kann der biblische Text, der geprägt ist von den „Neuheitserfahrungen“²³ der Menschen mit einem befreienden Gott, in Lesern und Leserinnen späterer Generationen einen Resonanzraum finden, der ebendieses Erleben aufs Neue ermöglicht?

Diese hermeneutisch-exegetische Frage steht am Beginn des Projekts „Bibelorientierte Unternehmenskultur“. Im Blick ist dabei die praktische Bibelarbeit mit einer religiös unterschiedlich geprägten Projektgruppe, für die es um einen gemeinsamen Identifikationsprozess mit biblischen Texten geht (vgl. Phase I des Projekts). Um das Ereignis des An-Spruchs Gottes im Wort der Schrift in der Vergangenheit und im Heute erkennbar zu machen, wird daher ein erfahrungsbezogener Zugang entwickelt, der von den Grundannahmen der Methode 3D ausgeht und diese über den pastoralen Kontext hinaus erweitert. Im Vorfeld der weiteren Überlegungen steht zunächst eine Vergewisserung zum Verständnis von *Erfahrung als hermeneutischem Schlüssel* zum biblischen Text.

2.1 Was ist überhaupt „Erfahrung“?

Erfahrung ist ein Begriff, der auf den ersten Blick selbstverständlich scheint und im alltäglichen Sprachgebrauch fest verankert ist. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich allerdings: Erfahrung ist ein vieldeutiges Wort. Es gibt ganz unterschiedliche Bereiche, in denen je spezifisch von „Erfahrung“ die Rede ist.

Landläufig meint *Erfahrung* eine *praktische Kompetenz*, die jemand durch den fortgesetzten bzw. regelmäßigen Umgang mit einer bestimmten Tätigkeit erworben hat und auf die er bzw. sie jederzeit auch ohne auf theoretisches Wissen zurückgreifen kann. Man

²³ Den Begriff verwendet Eckart Reinmuth im Blick auf neutestamentliche Texte, vgl. Reinmuth, *Hermeneutik des Neuen Testaments* (s. Anm. 12), 17.

spricht von einem Erfahrungsschatz auf den jemand zurückgreifen kann und meint damit ein *Sich-Auskennen* bzw. ein *Geübtsein* etwa in technischen, sozialen oder auch praktischen Fragen des Lebens.

In der Neuzeit führt die Entwicklung eines neuen Wissenschaftsideals zu einem Bedeutungswandel des Begriffs der Erfahrung (vgl. z. B. Francis Bacon [1561–1626]). *Erfahrung* bezeichnet nun einen *Prozess* bzw. eine *Methode*, durch die man zu wissenschaftlichen Erkenntnissen gelangt. Erfahrung (*experience*) rückt hier in die Nähe von *Experiment* im Sinne von künstlich erzeugter Erfahrung.

Dieses Verständnis von Erfahrung findet seine Fortsetzung im sogenannten *Empirismus*, als dessen Begründer John Locke (1632–1704) und David Hume (1711–1776) gelten, und der sich im 17. Jahrhundert ausgehend vom englischen Raum in Europa etabliert. *Erfahrung* wird nun mit *Sinneswahrnehmung* gleichgesetzt und damit auf das unmittelbar Gegebene und den Sinnen Zugängliche reduziert.²⁴

Von einem solchen positivistischen Verständnis von Erfahrung grenzt sich die Religionsphilosophie des 20. Jahrhunderts ab, die einen erweiterten Begriff der Erfahrung entwickelt. Wesentliche Merkmale dieses Erfahrungsbegriffes sind *Rezeptivität* und *Unmittelbarkeit*. „In der Erfahrung begegnet mir eine von mir verschiedene Wirklichkeit.“²⁵ Dabei ist von einer Erfahrung die Rede, die „unmittelbar ist in dem Sinn, dass sich etwas zeigt und nicht mit Hilfe von Begriffen erschlossen werden kann“²⁶. Eine solche Erfahrung kann man im Unterschied zum Experiment nicht herbeiführen, sie widerfährt einem, positiv wie negativ, als beglückend oder schmerzhaft. Erfahrung in diesem Sinn ist von Subjektivität und Individualität geprägt.

„Es gehört zum Begriff der Erfahrung, dass man sie selbst machen muss. Daraus ergibt sich, dass man zwar über sie sprechen, sie aber einem anderen nicht verbal übermitteln kann. Was man von einem anderen hört oder lernt, ist eben keine Erfahrung, die man selbst gemacht hat.“²⁷

²⁴ Vgl. F. Ricken, Analogie der Erfahrung, in: M. Laarmann, T. Trappe (Hg.), Erfahrung – Geschichte – Identität. Zum Schnittpunkt von Philosophie und Theologie [FS Richard Schaeffler], Freiburg i. Br. 1997, 94.

²⁵ Ebd., 93 [Hervorhebungen Verf.].

²⁶ Ebd.

²⁷ Ebd., 91.

Dennoch ist Erfahrung nicht rein privat, sondern öffentlich. Denn *Erfahrung ist mitteilbar*; sie ist etwas, worüber Menschen sich austauschen und einander verstehen können.²⁸ Erfahrung kann somit zur gemeinsamen Erfahrung werden und zeigt sich als ein konstitutiver Faktor menschlicher Gemeinschaft. Aus biblischer Perspektive lässt sich hier die Entstehung von „Gemeinden“ im Sinne von Erfahrungs- und Erinnerungsgemeinschaften verorten.

Darüber hinaus ergänzt der Münchner Religionsphilosoph Richard Schaeffler (1926–2019) noch einen weiteren wesentlichen Aspekt, wenn er betont, dass sich „die Möglichkeit von Erfahrung nicht von selbst versteht“²⁹.

„Erfahrung kommt nicht dadurch zustande, dass wir Informationen sammeln. [...] Das ‚Buchstabieren‘ von Erscheinungen ergibt noch keinen Kontext, den wir als Erfahrung ‚lesen‘ können. Erfahrung ist immer schon *verarbeitete* Information“³⁰.

Erfahrung ist also nicht einfachhin gleichzusetzen mit Erleben, sondern inkludiert reflexive Deutung.

Diese Spur führt zu einer begrifflichen Unterscheidung, die in der heutigen Zeit und Lebenswelt bedeutsam erscheint. Ein Blick etwa auf gebräuchliche Wortbildungen wie „Erlebnisurlaub“, „Erlebnisbad“, „Erlebnisspielplatz“, „Erlebnishotel“ oder auch „Erlebnisbauernhof“ (die Liste ließe sich fortsetzen) macht deutlich, dass die moderne Gesellschaft zurecht auch als *Erlebnisgesellschaft* bezeichnet wird.³¹ Die Ankündigung eines „Erlebnistages“ in einer Pfarrgemeinde zeigt, dass sich auch die kirchliche Verkündigung diesem Trend anschließt.³² Die Erlebnisse in diesen Wortbildungen stellen Außergewöhnliches, Aufregendes – ein „Event“ – in Aussicht. Doch verändern sie den Menschen?

²⁸ Vgl. ebd., 98.

²⁹ R. Schaeffler, Fähigkeit zur Erfahrung. Zur transzendentalen Hermeneutik des Sprechens von Gott, Freiburg i. Br. 1982, 28.

³⁰ Ebd., 28f. [Hervorhebung im Original].

³¹ Vgl. H. Hempelmann, Gott in der Erlebnisgesellschaft. Postmoderne als theologische Herausforderung, Wuppertal 2001.

³² Vgl. A. Benz, Erlebnistagesdienste mit Senioren. 30 Entwürfe für Altenheim und Gemeinde, Göttingen 2019; als Beispiel: Erlebnistagesdienst, in: <https://www.kath-vorderes-kinzigtal.de/gottesdienste/erlebnistagesdienst> (Zugriff: 28.5.2021).

Im Unterschied zum *Erlebnis* zeichnet sich *Erfahrung* so Schaeffler, dadurch aus, dass sie *verarbeitetes Erleben* ist. Erfahrung ist also so etwas wie die Antwort des Ich auf das Erlebte, das sich in seinem Anspruch zur Sprache und Erkenntnis bringt. So kann man beispielsweise das Sterben eines Menschen *miterleben*. Zu einer *Erfahrung mit dem Tod* kommt es aber erst, wenn man versucht, dieses Erlebnis für sich und mit anderen auszudeuten und ihm so Sinn und Gültigkeit abgewinnt. Dies geschieht, wenn man davon erzählt. Die, die zuhören, erhalten Anschluss an die Erfahrung des anderen und es ist ihnen möglich, eigene Erfahrungen bzw. Erzählungen einfließen zu lassen. Erfahrung braucht also Zeit und fordert von der bzw. dem, die bzw. der sie macht, die Bereitschaft, Überraschendes, Neues, Unbekanntes, aber auch Bedrohliches und Schmerzliches zuzulassen. So eröffnet sich das Potenzial einer Fähigkeit zur Erfahrung, das darin besteht, Dinge neu zu sehen.³³ Erfahrung gibt es nicht „to go“ – kein Wunder also, dass die „Fähigkeit, Erfahrungen zu machen, in unserer Gesellschaft bedroht zu sein scheint“³⁴.

2.2 Erfahrung als hermeneutischer Schlüssel zu biblischen Texten

Der eben punktuell erarbeitete, philosophisch geprägte Zugang zum Begriff „Erfahrung“ ist aus hermeneutischer Sicht zum Verständnis biblischer Texte grundlegend. Stellen sich diese doch in der ganzen Unterschiedlichkeit ihrer literarischen Formen insofern als *erinnerte und tradierte Lebenserfahrung* dar, als sie menschliches Erleben in aller Schönheit und allem Schrecken theologisch deuten.

2.2.1 Die Bibel als „Erfahrungsschatz“

Trotz vieler mündlicher und schriftlicher Bemühungen in der religiösen Bildungsarbeit ist noch immer eine primär historisierende Sicht biblischer Texte als eine mehr oder weniger korrekte Überlieferung von vergangenen Ereignissen weit verbreitet. Auch wenn sich daraus mehr Fragen als Antworten ergeben und zum Teil erhebliche

³³ Zu Erfahrung und Erlebnis vgl. M. Hofer, Vom Fachmann und vom Selbermachen. Über Erfahrung und Erlebnis, in: wort auf dem weg 271 (Jänner – Februar 2001) 6–9.

³⁴ Schaeffler, Fähigkeit zur Erfahrung (s. Anm. 29), 29.

Widersprüche in Kauf genommen werden müssen – außerhalb der akademischen Welt und der einschlägigen Fachliteratur wird nach wie vor nur selten über die besondere Qualität biblischer Texte als „Erfahrungsschatz“ nachgedacht.

In welche biblischen Schriften auch immer der Blick fällt, es geht darin nicht primär um ein faktisches Geschehen, sondern um die *Erfahrung von Menschen im Sinne einer Deutung ihres Er-Lebens unter der Prämisse der Beziehung Gottes zur Welt und zum Menschen*. Aus Sicht der Wissenschaft gilt es heute als erwiesen, dass etwa die biblischen Geschichtsbücher nur sehr wenig historisch „verwertbare Nachrichten über die Personen und Ereignisse enthalten, die sie darstellen“³⁵. Insofern muss die Wahrheit der Bibel auf andere Art als einem historischen Faktencheck erschlossen werden. Der Althistoriker Werner Dahlmann (* 1938) hält fest, dass antike Autoren insgesamt „nicht Wissenschaftler, sondern Literaten sind“³⁶. Dies gilt in hohem Maß auch für die biblischen Schriftsteller. Ob in den Büchern des Alten Testaments oder auch in der Jesus-Christus-Geschichte des Neuen Testaments – auf erzählende, reflektierende und mahnende Art wird in den biblischen Schriften *menschliches Erleben theologisch gedeutet und als Erfahrung zur Sprache gebracht*.³⁷

2.2.2 Identität und Erinnerung

Der Wert des Erfahrungsschatzes der Überlieferung zeigt sich vor allem dann, wenn Krisen Gottvertrauen und Identität auf den Prüfstand stellen.

³⁵ T. Naumann, Geschichtsbücher und Geschichtsschreibung, in: W. Dietrich (Hg.), Die Welt der Hebräischen Bibel. Umfeld – Inhalte – Grundthemen, Stuttgart 2017, 123–135, hier: 123.

³⁶ E.-M. Becker, Vom Ereignis zur Geschichte. Die narrative Konstruktion von Geschichte als literaturgeschichtliche Frage, in: C. Landmesser, R. Zimmermann (Hg.), Text und Geschichte. Geschichtswissenschaftliche und literaturwissenschaftliche Beiträge zum Faktizitäts-Fiktionalitäts-Geflecht in antiken Texten (VWGTh 46), Leipzig 2017, 97–118, hier: 97. Die Autorin zitiert hier den Berliner Althistoriker Werner Dahlmann.

³⁷ Vgl. dazu beispielsweise: P. G. Klumbies, Die Jesuserzählung nach Markus als Werk des Achten Jahrzehnt, in: Landmesser, Zimmermann (Hg.), Text und Geschichte (s. Anm. 36), 226–266. In seinem Beitrag präsentiert Paul-Gerhard Klumbies (* 1957) auch die Diskussion um die Frage nach dem Verhältnis von historischem Ereignis und deutender Erzählung.

Mit Recht kann das babylonische Exil im 6. Jh. v. Chr. als die größte Krise des Volkes Israel im ersten Jahrtausend v. Chr. bezeichnet werden. Der endgültige Verlust des Landes und des Königtums, sowie die Zerstörung des Tempels von Jerusalem stellen das Volk materiell, vor allem aber auch ideell vor existenzbedrohende Umstände. Nicht mehr und nicht weniger als die Identität des Bundesvolkes steht bis hinein in die nachexilische Zeit der Perserherrschaft auf dem Spiel. Erstmals sieht sich das JHWH-Volk in der Zeit des Exils und der sich anschließenden Perserherrschaft vor der Herausforderung, eine eigenständige, religiöse und kulturelle Identität unter politischer und gesellschaftlicher Fremdbestimmtheit zu entwickeln. Um diese Krise zu bewältigen, greifen die Theologen in der exilischen und nachexilischen Zeit auf die Überlieferung zurück und beantworten die Fragen der Menschen nach Überleben und Identität mit der *Erinnerung an die Erfahrungen der „Väter und Mütter“*:

„Frage doch die früheren Zeiten, welche vor dir waren [...] ob je so Großes geschehen oder je dergleichen gehört worden! Hat je ein Volk die Stimme des lebendigen Gottes mitten aus dem Feuer heraus reden hören [...]?“ (Dtn 4,32f.)

„Im Erzählen vergangener Gotteserfahrung wird Gott selbst beim Wort genommen und als der aus der Erzählung bekannte Retter beschworen, nun auch gegenwärtig und künftig wieder einzugreifen.“³⁸

In die exilisch/nachexilische Zeit fällt denn auch aus heutiger Sicht die wichtigste Phase der Konzeption, Redaktion und Überarbeitung des Alten Testaments. „Jetzt ist erst das Motiv gegeben, die Traditionen zu sammeln, damit diese Religionsgemeinschaft, die später Judentum heißt, leben und überleben kann.“³⁹ So Erhard S. Gerstenberger (* 1932) zur Bedeutung der Perserzeit für die Entstehung der biblischen Schriften. Wichtig bleibt dabei, dass die vergangenen Ereignisse auf die jeweilige Gegenwart hin erzählt werden, „nämlich so, dass sie jetzt religiöse Vergewisserung und Orientierung bieten können“⁴⁰.

³⁸ Naumann, Geschichtsbücher und Geschichtsschreibung (s. Anm. 35), 126.

³⁹ E. Gerstenberger, „Die wesentliche Arbeit an der Bibel beginnt unter den Persern.“ Ein Gespräch mit dem Alttestamentler Erhard Gerstenberger über einen neuen Blick auf die Bibel, in: WUB 4 (3/2011) 13.

⁴⁰ Naumann, Geschichtsbücher und Geschichtsschreibung (s. Anm. 35), 125.

In vergleichbarer Weise bildet mit der erneuten Zerstörung des Tempels von Jerusalem um 70 n. Chr. wiederum eine Existenz- und Identitätskrise den Ausgangspunkt auch zur Entstehung neutestamentlicher Schriften, insbesondere der Evangelien. Denn nicht nur für das Judentum, sondern auch für die jungen christlichen Gemeinden hat der desaströse Ausgang des jüdisch-römischen Krieges massive Auswirkungen. Nicht nur, dass mit dem Verlust des Tempels auch dem jungen Christentum eine wichtige religiöse Basis entzogen ist, sondern auch die damit einhergehende erzwungene Trennung vom Judentum, das im römischen Reich als anerkannte Religion galt, führen für die christlichen Gemeinden zu Repressionen und existenzbedrohlichen Verhältnissen. Unter diesen, strukturell mit den Lebensbedingungen der Judäer im 6. Jh. v. Chr. durchaus vergleichbaren Vorzeichen, wird beginnend mit dem Markusevangelium nun die *Überlieferung der Jesus-Christus-Geschichte erinnert und verschriftlicht*. Wiederum geht es dabei nicht um die vollständige Sammlung und Bewahrung von Episoden aus dem Leben Jesu, sondern um die *vergegenwärtigende Erinnerung der Erfahrungen vergangener Generationen* mit der Person und der Wirkmacht Jesu. Diese lebendige Erinnerung soll als Hoffnungspotenzial den Gemeinden helfen, die aktuelle Bedrängnis zu bestehen und christliche Identität zu entwickeln.

3 Umsetzung in die Bibelarbeit

Für die Bibelarbeit im Projekt „Bibelorientierte Unternehmenskultur“ ergeben sich basierend auf den kurz skizzierten hermeneutischen Überlegungen nun folgende exegetische und methodische Standards für einen erfahrungsbezogenen Textzugang:

- *Didaktische Grundhaltung: mehr Fragen als Antworten*

Im Sinne der Rezeptionsästhetik sollen Leser(innen) als konstruktive Instanz zum Textverständnis ernst genommen werden. Dies erfordert von der Moderation der Bibelarbeit in erster Linie Denkwege aufzuzeigen und Räume zu eröffnen, in denen Teilnehmer(innen) sich einbringen können.

- *Methode 3D als Grundlage*

Um eine reflektierte Applikation biblischer Texte in heutigen, unternehmerischen Zusammenhängen anzuregen, gilt es, un-

mittelbare Übertragungen biblischer Aussagen in heutige Kontexte zu vermeiden und stattdessen die zeitgeschichtliche Bedingtheit der Bibel im Blick zu behalten. Es empfiehlt sich daher, die dreidimensionale Sichtweise der Methode 3D als Leitlinie grundzulegen.

- *Die Brücke der Erfahrung*

Die Begegnung mit dem Text erfolgt über die „Brücke der Erfahrung“. Um Erfahrungsmomente im Text zu identifizieren, werden schon im Zuge der Textanalyse (Dimension I) sogenannte Konzentrationspunkte erarbeitet, anhand derer sich der Erfahrungsraum der ursprünglichen *Adressat(inn)en* (Dimension II) erschließen lässt. Die Reflexion heutiger Lebens- und Glaubenserfahrung kann darauf antworten (Dimension III) und ermöglicht so die Begegnung mit der „fremden Welt“ der *Erstleser(innen)*.

- *Hermeneutik zumuten*

Immer wieder zeigt sich in der Bibelarbeit für die Teilnehmer(innen) die Herausforderung, geprägte Sichtweisen und eingeübte Zugänge zu relativieren. Bei aller Wertschätzung je eigener religiöser Entwicklungen und Haltungen, darf auf die Anstrengung nicht verzichtet werden, weiterführende Schritte zur Entdeckung einer neuen Qualität biblischer Texte aufzuzeigen.

- *Und das Wort ist Fleisch geworden*

Dass Gott sich im Wort in die Welt hinein schenkt und nicht zuletzt die Schrift ein Ort ist, an dem sich dieses Geschehen konkretisiert, kann als theologisches Grundparadigma für eine inspirierte Bibelarbeit gelten. Um diese konkrete Präsenz Gottes in den biblischen Texten lebendig werden zu lassen, sind in der Bibelarbeit Elemente des Innehaltens und der spirituellen Vergewisserung unabdingbar.

Teil B: Umsetzung und Reflexion des Projekts

Orte Gottes mitten in der Welt

Bibelorientierte Unternehmenskultur – Projektbericht Phase I und II

Christiane Koch / Franziska König / Lukas Rebbe

In Zeiten einer zunehmenden Distanzierung der Menschen von Religion und Kirche kommt kirchlichen Unternehmen besondere Bedeutung zu. Denn auf der Basis ihres biblischen Sendungsauftrags werden sie zu Orten der Begegnung von Existenz und Evangelium mitten in der Welt. Soll dies gelingen, ist eine zweifache Perspektive grundlegend. Zum einen gilt es, die Ausrichtung bzw. „Kultur“ eines kirchlichen Unternehmens auf zeitgemäße Weise am Sendungsauftrag der Bibel zu orientieren; zum anderen ist es ebenso zentral, das Unternehmen an sich als „Ort Gottes“ zu vermuten und nach Spuren und Momenten von Reich Gottes im unternehmerischen Alltag Ausschau zu halten. So gesehen steht die Begleitung des Projekts der Entwicklung einer bibelorientierten Unternehmenskultur unter den wechselseitigen Vorzeichen der Inspiration, die von biblischen Texten ausgeht, und des Sich-Inspirieren-Lassens vonseiten der Mitarbeitenden im Unternehmen und ihrer Erfahrungsräume. Es geht also um Transfer im Sinne eines lebendigen Austauschs von Exegese und gelebter Praktik im Kontext eines Unternehmens.

Dieser Zielsetzung folgend, wird zunächst für die Dauer des Projekts „Bibelorientierte Unternehmenskultur“ (BOU) eine gleichbleibende Projektgruppe formiert, die paritätisch aus jeweils sechs Mitgliedern der Katholischen Jugendagentur Leverkusen, Rhein-Berg, Oberberg gGmbH (KJA LRO), welche möglichst die Bandbreite unterschiedlicher religiöser Zugänge der Mitarbeitenden abbilden sollen, und sechs Mitgliedern vonseiten des Instituts für pastorale Praxisforschung und bibelorientierte Praxisbegleitung (IbiP), welche über exegetische Vorkenntnisse aber auch Erfahrung in der Bibelarbeit verfügen.

Bei den Treffen ist darüber hinaus jeweils auch die Steuerungsgruppe des Projekts mit dabei, welche sowohl unternehmerische wie auch exegetische Kompetenz einbringt.

Aus Sicht der exegetisch wissenschaftlichen Begleitung des Projekts sind zum Auftakt außerdem folgende Faktoren zu beachten:

- Die unterschiedliche religiöse Sozialisation der beteiligten Personen wirkt sich auch auf deren Zugänge zur Bibel aus. Ein „Speed-Dating“ zu Beginn des Auftakt-Tages spiegelt die *religiöse Diversität* der Gruppe wider: Aussagen zur Bibel reichen von „ein spannendes Buch“, das „Rahmen für die Lebenswirklichkeit“ sein kann, bis hin zu „sprachlich schwierig, oft nicht verständlich“ und „bisher kaum Berührungspunkte mit der Bibel“.
- Im Blick auf die Auswahl und die Arbeit mit biblischen Texten ist zu beachten, dass es entsprechend dem Modell der Organisationskultur nach Edgar H. Schein (* 1928) zunächst um die *Reflexion der Haltung bzw. der Werte* der Organisation gehen muss und Bibel nicht vorschnell auf der Ebene der Handlungsoptionen und Artefakte verortet werden darf.¹
- Das Projekt einer „bibelorientierten Unternehmenskultur“ ist von der Zielsetzung her offen angelegt. So geht es etwa nicht darum, aus der Bibel möglichst praxistaugliche Leitlinien zu definieren, sondern die biblische Botschaft in ihrer Gesamtdynamik in das Unternehmen hineinwirken zu lassen. Insofern ist das Projekt entsprechend einer biblischen *Weg-Spiritualität* so angelegt, dass sich die Vorgangsweise jeweils aus der Reflexion der Steuerungsgruppe im Prozess ergibt.

Im Anschluss erfolgt nun eine kurze Darlegung der Methodik und Hermeneutik, die aus exegetischer Sicht für das Projekt gewählt wird. Im Rahmen eines Auftakttages wird die gesamte Gruppe erstmals in die gewählte Arbeitsweise eingeführt. Zur Verdeutlichung wird diese Einführung im Folgenden eingehender beschrieben. Darüber hinaus dokumentiert dieser Beitrag die Projektphasen I und II aus der Sichtweise der exegetisch-wissenschaftlichen Begleitung. Dabei wird jeweils in einem ersten Teil die Vorgangsweise detailliert beschrieben. Für eine kursorische Lektüre finden sich im Anschluss daran zu beiden Projektphasen knappe Zusammenfassungen, welche auch die Ergebnisse der Auswertungen inkludieren. Ein Überblick

¹ Vgl. dazu auch den Beitrag von R. Dießel und M. Hirth in diesem Band.

zum gesamten Projektdesign findet sich im Beitrag von Ruth Dießel und Michael Hirth.²

1 Exegetische Grundlegung und methodisch-hermeneutische Einordnung im Rahmen der Auftaktveranstaltung

Als methodische Grundlage gilt für das Projekt die Methode 3D, die ursprünglich für den pastoralen Kontext entwickelt wurde.³ Im Blick auf die Zielgruppe und die Zielsetzung des Projekts wird *Methode 3D* hier als *erfahrungsorientierter Zugang* umgesetzt.⁴ Grundlegend bleibt dabei die dreidimensionale Sichtweise (Textanalyse [Dimension I] – der Text im Erfahrungsraum der Erstleser[innen] [Dimension II] – der Text im Erfahrungsraum der aktuellen Leser[innen] [Dimension III]), die den biblischen Text als kontextbezogenen, historischen Text ernst nimmt. Um dies für die Textarbeit präsent zu halten, wird eine Handreichung erstellt, welche die wichtigsten Aspekte zum zeitgeschichtlichen Kontext der Textentstehung bzw. der Erstleser(innen) für das Alte und das Neue Testament im Überblick darstellt und die einzelnen Arbeitsschritte vorgibt.

Als *besondere Herausforderungen* für die praktische Bibelarbeit erweisen sich vor allem:

- Ein *vorgeprägtes Bibelverständnis*, welches den Text primär *historisierend* betrachtet und von der unmittelbaren Übertragung einer Schriftstelle in den heutigen Kontext ausgeht (im Sinne von: Was sagt mir der Text heute?).
- Die Vermittlung des *Mehrwertes von Dimension II* ist daher zu vertiefen und immer wieder in Erinnerung zu rufen. Gerade das damit verbundene, in symbolischer, aber auch in spirituell-existenzieller Hinsicht vertiefte und auf Gemeinschaft hin orientierte Verständnis der biblischen Texte sollte keinesfalls außen vor bleiben.

Als Leitperikope für das Forschungsprojekt wird die Erzählung vom wunderbaren Fischfang und der ersten Nachfolge in Lk 5,1–11 ge-

² Vgl. ebd.

³ Vgl. C. M. Koch, *Methode 3D. Die Bibel als Orientierung in Zeiten pastoralen Umbruchs. Grundlagen – Anwendungen – Beispiele*, Ostfildern 2018.

⁴ Vgl. dazu auch den Beitrag von C. Koch in diesem Band.

wählt. Im Rahmen einer Auftaktveranstaltung mit der Projektgruppe wird die dreidimensionale Vorgangsweise am Beispiel dieser Perikope erstmals vorgestellt und umgesetzt. Um die methodische Zugangsweise der Bibelarbeit zu verdeutlichen, werden einige Phasen dieser Erarbeitung im Folgenden etwas ausführlicher dargestellt.

Lk 5,1–11⁵

- 1 a Es geschah aber:
b Als die Volksmenge Jesus bedrängte
c und das Wort Gottes hören wollte,
d da stand er am See Gennesaret.
- 2 a und sah zwei Boote am See liegen.
b Die Fischer waren aus ihnen ausgestiegen
c und wuschen ihre Netze.
- 3 a Jesus stieg in eines der Boote,
b das dem Simon gehörte,
c und bat ihn,
d ein Stück weit vom Land wegzufahren.
e Dann setzte er sich
f und lehrte das Volk vom Boot aus.
- 4 a Als er seine Rede beendet hatte,
b sagte er zu Simon:
c Fahr hinaus,
d wo es tief ist,
e und werft eure Netze zum Fang aus!
- 5 a Simon antwortete ihm:
b Meister, wir haben die ganze Nacht gearbeitet
c und nichts gefangen.
d Doch auf dein Wort hin werde ich die Netze auswerfen.
- 6 a Das taten sie
b und sie fingen eine große Menge Fische;
c ihre Netze aber drohten zu reißen.⁶

⁵ Der Text entspricht der revidierten Einheitsübersetzung von 2016; zur Einteilung der Verse in Äußerungseinheiten und der Erstellung eines Textblattes vgl. Koch, Methode 3D (s. Anm. 3), 97.

⁶ Vers 6c wörtlich im griechischen Text: „ihre Netze aber wurden zerrissen.“ Vgl. dazu Anm. 8.

- 7 a Und sie gaben ihren Gefährten im anderen Boot ein Zeichen,
 b sie sollten kommen
 c und ihnen helfen.
 d Sie kamen
 e und füllten beide Boote,
 f sodass sie fast versanken.
- 8 a Als Simon Petrus das sah,
 b fiel er Jesus zu Füßen
 c und sagte:
 d Geh weg von mir;
 e denn ich bin ein sündiger Mensch, Herr!
- 9 a Denn Schrecken hatte ihn und alle seine Begleiter ergriffen
 über den Fang der Fische,
 b den sie gemacht hatten;
- 10 a ebenso auch Jakobus und Johannes, die Söhne des Zebedäus,
 die mit Simon zusammenarbeiteten.
 b Da sagte Jesus zu Simon:
 c Fürchte dich nicht!
 d Von jetzt an wirst du Menschen fangen.
- 11 a Und sie zogen die Boote an Land,
 b verließen alles
 c und folgten ihm nach.

1.1 Exegetische Erschließung – Dimension I

Die Textanalyse (Dimension I) hat insbesondere zum Ziel, anhand narrativer Komponenten (Zeit, Raum und Handlungsträger) Konzentrationspunkte der Handlung in der Perikope auszumachen (eine genaue Anleitung zu diesem Analyseschritt für die Teilnehmer[innen] bietet längerfristig die eigens erstellte Handreichung). Durch die Zuordnung von Personen bzw. Handlungsträger(inne)n und Orten des Geschehens mittels Moderationskarten zeigen sich Konzentrationspunkte der Handlung, auf die dann methodisch zurückgegriffen werden kann.⁷

⁷ Da in Lk 5,1–11 keine explizite zeitliche Einordnung im Text erkennbar ist, wird diese Kategorie an dieser Stelle nicht berücksichtigt. Vgl. dazu Koch, Methode 3D (s. Anm. 3), 47.

Für Lk 5,1–11 ergeben sich folgende *vier Konzentrationspunkte*:

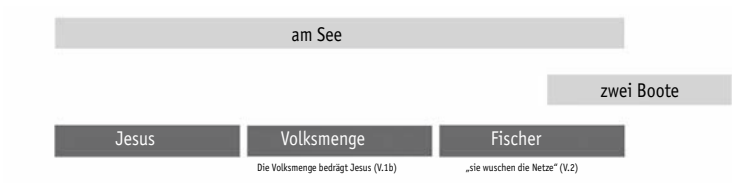


Abb. 1: Konzentrationspunkt 1: Lk 5,1a–2c. © IbiP

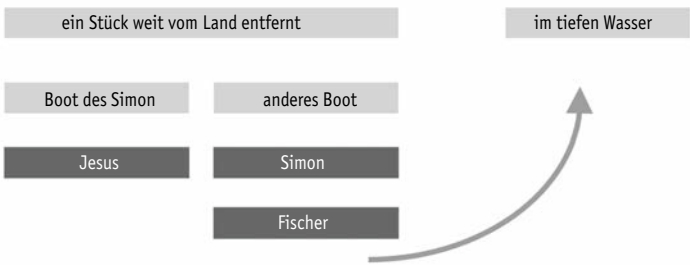


Abb. 2: Konzentrationspunkt 2: Lk 5,3a–6c. © IbiP

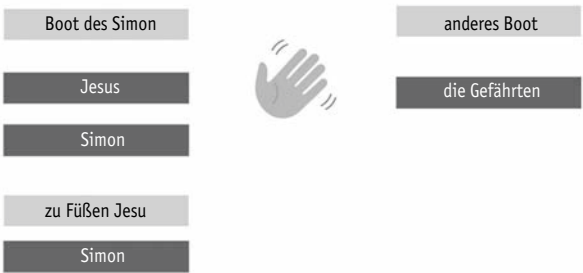


Abb. 3: Konzentrationspunkt 3: Lk 5,7a–10d. © IbiP

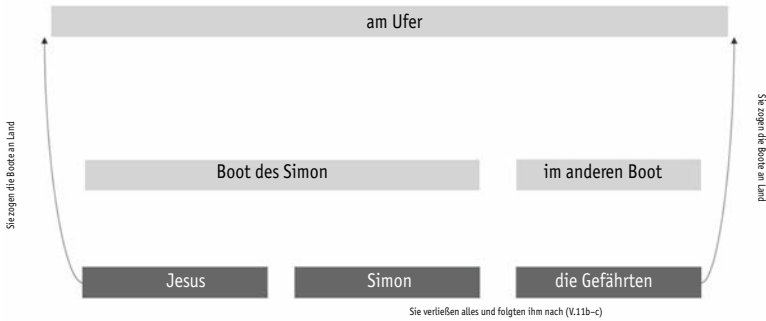


Abb. 4: Konzentrationspunkt 4: Lk 5,11a-c. © IbiP

Die Konzentrationspunkte können folgendermaßen beschrieben werden:

- *5,1a–2c: am See (vgl. Abb. 1)*
Die Ausgangssituation der Erzählung führt an das Ufer des Sees Gennesaret. Neben Jesus sind hier zwei Personengruppen verortet: die Volksmenge und einige Fischer („sie wuschen die Netze“).
- *5,3a–6c: ein Stück weit vom Land entfernt (vgl. Abb. 2)*
Die in Vers 3a einsetzende Handlung lenkt den Blick auf das Boot des Simon, in das Jesus und (wie sich am weiteren Geschehen zeigt) auch Simon steigt. Auf die Initiative Jesu hin ist nun eine schrittweise Bewegung des Simon und (nach Vers 6) auch weiterer Fischer auszumachen, zunächst „ein Stück weit vom Land entfernt“ und dann hinaus „in das tiefe Wasser“, um dort erneut die Netze auszuwerfen. Damit sind nicht nur Aufbruch und Perspektiv-Wechsel verbunden, sondern auch ganz konkret ein neuer Ansatz des Alltagshandelns.
- *5,7a–10d: und sie gaben ihren Gefährten ein Zeichen (vgl. Abb. 3)*
Das Geschehen bleibt räumlich auf dem See bzw. in den Booten verortet. Die Zahl der aktiv Beteiligten erweitert sich auf einige namentlich genannte Einzelpersonen und die Gruppe der Gefährten. Auffallend ist hier die Zusammenarbeit, die sich aufgrund des erfolgreichen Handelns spontan ergibt. Innerhalb dieses dynamischen Geschehens fokussiert der Verfasser insbesondere die Szene „zu den Füßen“ Jesu, mit der ein zentrales Erkenntnismoment des Petrus verbunden ist (vgl.

8d–e). Nach dem erzählerisch eingeschobenen Blick auf das Erleben der Beteiligten (9a–b) bleibt die vertrauliche Begegnung zwischen Jesus und Petrus im Blick. Das Geschehen läuft auf die Antwort Jesu zu „von jetzt an wirst du Menschen fangen“, die sich somit als Sinnspitze der Perikope erweist.

- 5,11a–c: *und folgten ihm nach* (vgl. Abb. 4)

Der Erzählbogen schließt sich mit der Rückkehr der Boote ans Land und der Entscheidung zur Nachfolge, wobei der offene Personenkreis (vgl. 11a: „sie“) hier auf unterschiedliche Formen der Nachfolge schließen lässt.

An diese vier Konzentrationspunkte wird in der weiteren Erarbeitung des Erfahrungsgehaltes in der Perikope (Dimension II und III) angeknüpft. Darüber hinaus ergibt sich daraus ein Ablauf, der für das weitere Projekt als biblische Leitlinie mitläuft (Konzentrationspunkte 1 und 2 entsprechen Projektphase I; Konzentrationspunkt 3 entspricht Projektphase II; Konzentrationspunkt 4 entspricht Projektphase III).

1.2 Erfahrungsbezogener Zugang – Dimensionen II und III

Nach heutigem wissenschaftlichen Konsens ist die Abfassung des Lukasevangeliums im ausgehenden ersten Jahrhundert zwischen 80 und 90 n. Chr. anzunehmen. Mehrfach ist deutlich ein städtischer Kontext des Verfassers erkennbar – nicht wenige Exeget(inn)en gehen aktuell von Rom als Entstehungsort des Lukasevangeliums aus. Im ausgehenden ersten Jahrhundert sind in zahlreichen griechisch-römischen Städten junge christliche Gemeinden dabei, sich zu etablieren, obwohl sie unter der römischen Herrschaft massiven Repressionen und zum Teil Verfolgungen ausgesetzt sind. Schon diese Einordnung des Hörer- bzw. Leser(innen)kreises des Lukasevangeliums im urbanen Raum des römischen Reiches macht deutlich, dass eine Perikope wie etwa die des wunderbaren Fischfangs in Lk 5 nicht auf das Fischereimilieu Palästinas abzielt, sondern symbolisch zu verstehen ist und das Leben und Wachsen der Gemeinde(n) unter den genannten, erschwerten Bedingungen im Blick hat. Die finale Aussage Jesu „von nun an wirst du Menschen fangen“, welche als Sinnspitze der Perikope auszumachen ist, weist denn auch deutlich auf einen symbolischen

Zugang hin.⁸ Nach etlichen ikonografischen Zeugnissen ist der Fisch tatsächlich ein wichtiges Symbol des Glaubens, gerade der bedrängten Christ(inn)en des ersten Jahrhunderts. Auch wenn sich in der einen oder anderen Szene der Erzählung Elemente einer tradierten Jesus-Erinnerung finden mögen – der Text in der vorliegenden Endgestalt muss als Werk des lukanischen Verfassers betrachtet werden, in dem sich einerseits die konkreten Erfahrungen der frühen Gemeinden widerspiegeln und mit dem andererseits ein Hoffnungspotenzial in der Bedrängnis eröffnet wird.

Auf diesem hermeneutischen Hintergrund geht es im Weiteren darum, dem Erfahrungsgehalt der Erzählung nachzugehen. Methodisch kann dies in der Art geschehen, dass die Teilnehmer(innen) (TN) die Räume der Handlung, die sich aus der Analyse der Dimension I als Konzentrationspunkte ergeben haben, tatsächlich „betreten“ und diese als Erfahrungsräume nach-erleben. (Dazu werden die Räume der Handlung im Seminarraum mittels Abgrenzungen ausgelegt, sodass die TN sich nicht nur kognitiv, sondern auch körperlich durch die Erzählung quasi bewegen können [vgl. Abb. 5].)

So zeigt sich für die TN, wie sich der Erfahrungsraum der frühen Christen auf das je eigene Erleben hin öffnet und eine Art „Gespräch“ mit den Erstleser(inne)n beginnt.

- *Verse 1a–2c*: Das Ufer erweist sich in den ersten Versen als *Ort des Alltags*, an dem immer wieder auch *Resignation* und *Enttäuschung* im Vordergrund stehen. Damals wie heute scheint es oft so, dass es trotz großer Anstrengung kein Vorankommen gibt.

⁸ Dazu passt, dass die Übersetzung der Zeile 6c nach der ursprünglichen Lesart des griechischen Textes wie auf dem Textblatt ergänzt „[...] und die Netze wurden zerrissen“ lauten müsste. Dass dies in kaum einer deutschen Übersetzung wiedergegeben wird, hängt wohl nicht zuletzt damit zusammen, dass der Text weniger in seinem zeichenhaft-theologischen Sinn als vielmehr auf historisierende Weise gelesen wird. Denn im Kontext der Fischerei ist ein zerrissenes Netz an dieser Stelle verständlich; wenn es aber ekklesiologisch um die Erweiterung und das Wachsen der Gemeinde geht, bieten „zerrissene“ Netze jenen Freiraum, der zur bewussten Entscheidung zur Nachfolge eigentlich notwendig ist. Vgl. dazu schon H. Schürmann, *Das Lukasevangelium* (HThKNT III/1), Freiburg i. Br. 1984, 269.

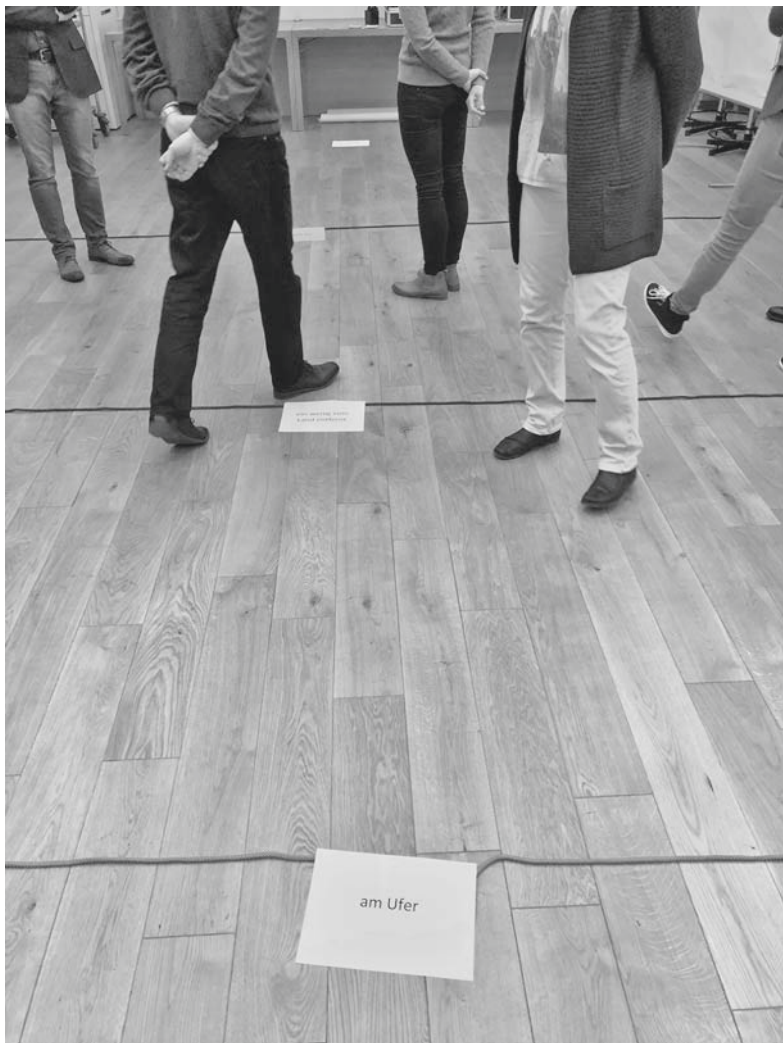


Abb. 5: Biblische Räume begehen. © IbiP

- *Verse 3a–6c:* In dieser Atmosphäre lässt das Auftreten Jesu in Vers 3a aufhorchen. Hier könnte sich eine *Wende* auftun. Jesus fordert zunächst dazu auf, „ein Stück weit vom Land wegzufahren“. In das passive Verharren im Alltäglichen und die Konzentration auf das Misslingen (vgl. „... sie wuschen die

Netze ...“) kommt *Bewegung und neue Perspektive*. Doch zum lebendigen Aufbruch gehört noch ein weiterer Schritt: die *Hinwendung zur Tiefe* bzw. die neue Verankerung und das tiefe Vertrauen in die befreiende Botschaft vom Reich Gottes (vgl. „auf dein Wort hin ...“) und das *Engagement* (vgl. „Das taten sie“). Wenn dieses Wagnis gelingt, wird nach dem Zeugnis der frühen Christ(inn)en Unerwartetes möglich.

- *Verse 7a–10d*: Die überraschende Erfahrung gilt es im nächsten Schritt *den Gefähr(tinn)en zu vermitteln*, auf dass „sie kommen, um mitzuhelfen“. Denn wenn der neue Aufbruch tragfähig und nachhaltig sein soll, ist es notwendig, dass möglichst viele „im gleichen Boot sitzen“. In welchem Ausmaß ein Handeln auf der Basis des Vertrauens in die „frohe Botschaft“ sich auswirkt, *erstaunte* die frühe Gemeinde in hohem Maß. (Insbesondere im oben beschriebenen Kontext einer bedrohlichen und feindlichen Umgebung mag ein solcher, Aufsehen erregender „Erfolg“ tatsächlich sogar erschreckend sein.) Die Entdeckung, dass das „Eintauchen“ in das Wort der Schrift auf unerwartete Weise neue Energien freisetzt und Perspektiven eröffnet, ist auch heute für viele *unerwartet und überraschend*. Und es lässt *Ausschau halten nach Gefähr(tinn)en*, die sich mit auf „den Weg“⁹ machen. Doch den Ort „zu den Füßen Jesu“ betreten nur Einzelne – dann wenn es gegeben ist und das Herz sich für einen Augen-Blick öffnet.
- *Verse 11a–c*: In den letzten Versen der Erzählung zeigt sich, dass die Erfahrung des Handelns auf der Basis des Vertrauens in das überlieferte Wort Jesu *die „Fischer“ überzeugt*. Und sie wagen es – auf je eigene Weise – den neuen Weg zu gehen, Nachfolge zu leben. Immer wieder gab es im jungen Christentum des ersten Jahrhunderts die „Menschenfischer“, die trotz der feindlichen Umstände die *frohe Botschaft weitergeben* und andere zum Leben in der Nachfolge Jesu einladen und ermutigen; da sind aber auch die anderen Gefährten, die weiterhin *ihren Alltag leben* und diesen unter neuen Vorzeichen als Ort Gottes entdecken.

⁹ „Der Weg“ ist vor allem in der lukanischen Apostelgeschichte eine Beschreibung des jungen Christentums (vgl. Apg 9,2; 19,23).

In einer liberalen Zeit und Gesellschaft wie der heutigen, braucht es Mut, sich zur Orientierung an der Bibel und damit zur Nachfolge zu entscheiden. Oftmals blockieren engführende Konzepte eines religiösen Lebens (vgl. „geschlossene Netze“) den Zugang zu einer eigentlich befreienden Botschaft. Es gilt also neue, unbelastete Zugänge zu eröffnen, bis hin zu den Füßen Jesu.

Bei diesem methodischen Schritt des „Begehens biblischer Räume“ zeigt sich die Bedeutung der hermeneutischen Reflexion insbesondere darin, dass der *als Erfahrungszeugnis der frühen Gemeinde erkannte Text* zur Handlungsgrundlage heutigen unternehmerischen Agierens werden soll. Gerade *weil* der biblische Text die *Glaubens- und Lebens-Erfahrung der Menschen* damals widerspiegelt, ist er „tauglich“ zur Orientierung auch unseres Alltags. Im ganz konkreten sich Hineinbegeben in die Erfahrungswelt der frühen Gemeinde wird die dem Text innewohnende Kraft spürbar.

1.3 Entscheidung zum Projekt – Spielregeln

Auf der Basis der erlebten offenen Arbeit mit der Perikope Lk 5,1–11 können sich alle in der Projektgruppe auf den ungewohnten, gemeinsamen „neuen Weg“ einlassen. Die Art der erfahrungsbezogenen Begegnung mit dem Text wird als sehr entlastend und motivierend erlebt. Gleichzeitig wird für die Gruppe klar, dass das Projekt einer biblischen Orientierung im Unternehmen nicht linear bzw. zielorientiert vorgeplant werden kann, sondern, dass es gilt, sich im biblischen Sinn auf einen offenen Weg einzulassen, der Abweichungen vom geplanten Konzept nicht ausschließt und nicht auf ein vorgegebenes Ziel zuläuft.

Als Zeichen für die positive Grundhaltung der TN zum Projekt kann gewertet werden, dass es rasch gelingt, auf der Basis der Perikope „Spielregeln“ für die gemeinsame Arbeit der Projektgruppe festzulegen, die auch immer wieder zu überprüfen sind.

Gerade die zuletzt genannte *Offenheit des Projekts* zeigt sich dennoch als große *Herausforderung*. Die gewohnte linear-zielorientierte Arbeitsweise aufzugeben, wirkt verunsichernd. Andere erleben gerade das als neu und motivierend.¹⁰

¹⁰ Einen Ansatz der Offenheit in der Unternehmensführung und -entwicklung

2 Projektphase I: „ein Stück weit vom Land entfernt“ – Identitätsprozesse mit der Bibel anregen und vertiefen

Nach dem Auftakt steht ein erneutes oder auch vertieftes In-Kontakt-Kommen mit biblischen Texten und damit verbundenen Fragen des Arbeitsalltags im Vordergrund. Vom zeitlichen Rahmen her sind zunächst drei Einheiten einer angeleiteten Bibelarbeit vorgesehen (2.1 Projektphase I/Teil 1), die in einem Workshoptag münden, der erstmals eigenständigen biblischen Zugängen Raum bietet (2.2 Projektphase I/Teil 2).

2.1 Projektphase I / Teil 1: „ein Stück weit vom Land entfernt“

2.1.1 Konzeptuelle Überlegungen

Anknüpfend an die ersten beiden Abschnitte der vorgestellten Leitperikope (vgl. Lk 5,1a–6c bzw. Konzentrationspunkte 1 und 2) geht es in den geplanten drei Arbeitseinheiten darum, einerseits den *Arbeitsalltag* „am Ufer“ in den Blick zu nehmen, aber dann auch „das Ufer zu verlassen“ und sich einzulassen auf die *neue Sichtweise* zu der das Wort bzw. die Botschaft Jesu einlädt (vgl. Identitätsprozesse anregen).

Die hier vorgesehenen drei Arbeitseinheiten mit der Projektgruppe (jeweils 13.00 bis 18.00 Uhr) stehen unter folgenden *thematischen Schwerpunkten*:

- Mein Blick auf die Menschen
- Der Umgang mit Ungewissheit
- (Wo) Hat Gott Raum im Arbeitsalltag?

Für diese Aspekte werden jeweils biblische Text gewählt, die in Zusammenarbeit von Teilnehmer(inne)n der KJA LRO und des IbiP auf unterschiedliche Weise erschlossen werden. Methodisch wird dabei den Vorgaben der Methode 3D entsprechend aber auch *erfahrungsbezogen* gearbeitet.

empfehlte auch Michael Faschingbauer (* 1969) in seinem Ansatz der *Effectuation*. Damit benennt er eine unternehmerische Strategie, die er von „linear-kausalem Denken, Entscheiden und Handeln“ entschieden abgrenzt. Vgl. dazu M. Faschingbauer, *Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln*, Stuttgart 2017, XXV.

Um die Verbindung der Bibelarbeit mit dem Arbeitsalltag herzustellen, werden zu jedem Gruppentreffen jeweils im Vorfeld *Beobachtungsaufgaben* mitgegeben. Diese knüpfen beim jeweiligen Arbeitsalltag an und bereiten den Erfahrungsraum, in den hinein der biblische Text dann spricht.

In der Struktur einer Unternehmenskultur bleibt die Reflexion vorerst auf der Ebene der *Haltung* im individuellen Arbeitsprozess aber auch im Unternehmen selbst. Mit dieser im Arbeitsalltag meist unbewusst mitlaufenden Ebene kann sich sowohl negatives wie auch positives, Resilienz förderndes Potenzial verbinden. Insofern bietet es sich an, bibelorientierte Unternehmenskultur in einem ersten Schritt auf dieser Ebene zu verorten.

2.1.2 Konkretisierung / Umsetzung

Treffen 1: Mein Blick auf die Menschen

Da die Arbeit in der KJA darauf ausgerichtet ist, Menschen in unterschiedlichen Lebenssituationen zu begleiten und zu unterstützen, soll der bewusste „Blick auf die Menschen“ als erster Schwerpunkt reflektiert werden. Als vorbereitende *Beobachtungsaufgabe* wurden die TN gebeten, folgende Fragen in ihren Arbeitsalltag mitzunehmen:

- Welche Gesichter sind mir am Abend eines Arbeitstages noch präsent?
- Welche Begegnungen habe ich als stärkend, welche als Kraft raubend erlebt?

Das Einbringen der Überlegungen zur *Beobachtungsaufgabe* zu Beginn des Treffens hilft, das eigene Erleben und den Erfahrungsraum der Menschen, die Mitarbeitende oder auch Klienten sind, zu beschreiben. In der *eigenen Reflexion* können mehrere von einem wesentlich bewussteren Begegnen und Umgehen mit eigenen Energiereserven berichten („Man verbringt viel Zeit mit kraftraubenden Personen, wenig Zeit mit kraftspendenden Personen“).

Über das persönliche Erleben in der Begegnung hinaus fällt der *Blick auf die Menschen* des Alltags und deren Erfahrungsraum. Zusammenfassend lässt sich dieser Reflexionsschritt mit etwa folgenden, prägenden Stichwörtern beschreiben:

- Zukunftsplanung, Orientierung, Problemlösung, Ängste
- Zeitdruck, Arbeit, Belastung, Geld
- Selbstwert, Freude an der Arbeit
- Trauer/Verlust, Familie, Fußball
- Glauben und Zukunft der Kirche



Abb. 6: Ergebnisse der Beobachtungsaufgabe „Mein Blick auf die Menschen“. © IbiP

Anknüpfend an den so verdeutlichten aktuellen Erfahrungsraum der Menschen wird erneut der Erfahrungsraum der Gemeinden des ersten Jahrhunderts vor allem in Hinblick auf erkennbare strukturelle Parallelen (z. B. Armut und soziale Frage, Zwänge, Fremdbestimmtheit usw.) erinnert bzw. beschrieben.

Nach diesem ersten Schritt, der entsprechend der Leitperikope noch auf den Konzentrationspunkt 1 „das Ufer“ fokussiert bleibt (vgl. Lk 5,1–2c), gilt es nun, „ins Boot zu steigen“ und „ein Stück weit vom Land wegzufahren“ (vgl. Lk 5,3d bzw. Konzentrationspunkt 2). Dies geschieht im Folgenden in der Arbeit mit der *Perikope von der wunderbaren Speisung in Mk 6,30–44*, die auf dem Hintergrund des erschlossenen Erfahrungsraumes neu zur Geltung kommt.

Zunächst geht es wiederum darum, den Text in einigen Schritten (Zeiten, Orte, handelnde Personen und deren Charakterisierung) gemeinsam zu bearbeiten.

Die genauere Erarbeitung der Textstelle auf der Basis narrativer Faktoren ist vor allem für wenig mit Bibelarbeit vertraute TN eher fremd und ungewohnt. Für die weitere Arbeit muss hier eine intensivere Begleitung vonseiten des IbiP eingeplant werden.

Zur weiteren Vertiefung wird der Text in drei Abschnitte unterteilt, die jeweils einen zentralen Erfahrungsaspekt bündeln. In drei Kleingruppen wird abwechselnd an jeder der drei „Text-Stationen“ gearbeitet, wobei die Überlegungen jeder Kleingruppe ergänzend (durch unterschiedliche Farben) festgehalten werden.

Abschnitt A: Mk 6,30–34

Prägnant wird Jesus als Leitfigur („Chef, Hirte“) wahrgenommen, die die Arbeit und die Bedürfnisse der Apostel im Blick hat. Dennoch ist ein Sich-Einlassen nicht ohne Risiko und bringt schon mal „spontane Programmänderungen“ mit sich.

Abschnitt B: Mk 6,35–38

Die Problemlösung mit Jesus „im Boot“ folgt nicht unbedingt naheliegenden Kriterien. Es gilt zu sehen, was da ist (Mk 5,38: „Geht, seht!“) und die Ressource des Gottvertrauens zu erkennen.

Abschnitt C: Mk 6,39–44

Handeln im Vertrauen auf das Wort Jesu als zusätzliche Komponente „Gott wird mit einbezogen“ führt zur Fülle und zum lebendigen Miteinander („Gemeinschaftsgefühl“).

Zur *Bündelung* der Ergebnisse sollen gezielt nochmals implizite *Erfahrungsmomente* der Menschen bzw. der Jünger in der Erzählung auf Moderationskarten gesammelt werden. Im Plenum überlegen alle, welche der genannten Erfahrungsmomente auch im jeweiligen beruflichen Alltag vorkommen bzw. bewusster werden.

Das Treffen endet mit dem *Überprüfen der gemeinsam festgelegten Spielregeln* und mit *Brot-Teilen als spirituellem Abschluss*. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die ersten Eindrücke „im Boot“, welches das vertraute Ufer verlassen hat, sehr positiv sind. Sowohl die ge-

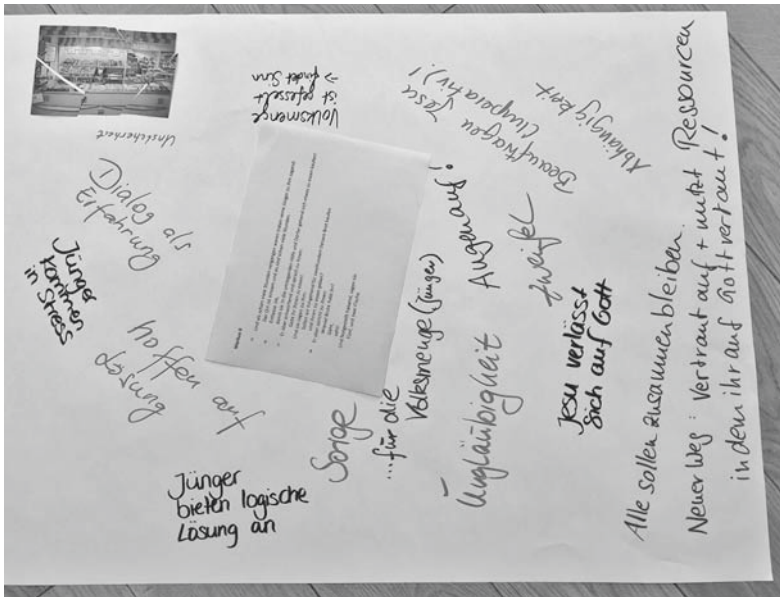


Abb. 7: Textarbeit zu Mk 6,35–38. © IbiP

meinsame Bibelarbeit wie auch ein ehrlicher und wertschätzender Umgang führt zu einer Wir-Erfahrung, die für alle motivierend ist.

Dennoch ist festzuhalten, dass der *Transfer* in den jeweiligen eigenen Alltag und die eigene Haltung nur *bedingt gelungen* ist; angesichts der vielen möglichen Anknüpfungspunkte kam zum Aspekt des Transfers überraschend wenig Dynamik auf. Dies sollte im Blick bleiben und eventuell ausdrücklicher eingebracht werden. Nach wie vor ist zum Teil ein gewisses Befremden biblischen Texten gegenüber auszumachen, das einen offenen Zugang für manche blockiert. Dennoch gehen alle mit dem Eindruck einer gelungenen „Erstbegegnung“ aus dem Treffen.

Treffen 2: Der Umgang mit Ungewissheit

Unternehmerisches Agieren ist in der heutigen Zeit unausweichlich mit Unsicherheit und Ungewissheit verbunden.¹¹ Auch ein Unternehmen wie die KJA LRO, das nicht Profit, sondern den Menschen in die Mitte stellt, kommt an der rasch fortschreitenden Dynamik

¹¹ Vgl. ebd., bes. 1–9.

der Veränderungen in der heutigen Welt und den damit einhergehenden Herausforderungen nicht vorbei – man denke etwa nur an die rasante Entwicklung der social-media Branche, die das Lebensgefühl heutiger, vor allem junger Menschen entscheidend prägt. Und doch müssen in aller Vorläufigkeit (was heute noch zählt, kann morgen überholt sein) und Mehrdeutigkeit Entscheidungen getroffen werden. Lassen sich auch dazu Anknüpfungspunkte für eine biblische Orientierung finden?

Das Aufkommen der Corona-Pandemie im Frühling 2020, die besonders die dritte Phase des Projekts noch deutlich mitgeprägt hat, verleiht dem Thema des *Umgangs mit Ungewissheit* zunächst noch ungeahnte, zusätzliche Bedeutung.

Im Vorfeld des zweiten Treffens dieser Projektphase wurde den TN als *Beobachtungsaufgabe* eine Pflanze zur Betreuung anvertraut. Um was für Pflanzen es sich handelt, war zunächst noch nicht erkennbar. Die Pflanze sollte ihren Ort – wenn möglich – am jeweiligen Arbeitsplatz finden, um so zu beobachten, ob die Pflege einer Pflanze mit dem Erleben der alltäglichen Arbeit etwas gemeinsam hat.

Von allen wurde die Beobachtungsaufgabe mit Freude und Engagement umgesetzt. Als bedeutsam wurde die *Spannung zwischen eigenem Tun* in Betreuung und Pflege der Pflanze und der *Grenze der eigenen Einflussnahme* auf das Ergebnis erkannt. („Betreuung der Pflanze ist wie die Betreuung der Menschen – Pflege ist nötig und dennoch weiß man nicht, was dabei herauskommt.“) Es braucht mein Engagement und dennoch bleibt immer auch Ungewissheit.

Zu Beginn der Bibelarbeit werden per Los *Tandems* gebildet, die jeweils eine(n) TN der KJA LRO und des IbiP zusammenführen. Durch die Kombination soll die Arbeit mit biblischen Texten erleichtert aber auch intensiviert werden.

Als Textstelle steht bei diesem Treffen *Jer 32,1–15, der Kauf des Ackers in Anatot*, im Zentrum. So gut wie alle TN begegnen dieser Erzählung aus dem Alten Testament zum ersten Mal. Nach der Erläuterung des zeitgeschichtlichen Kontextes der Situation der Eroberung Jerusalems und Judas durch die Babylonier im 6. Jh. v. Chr. erfolgt die Bibelarbeit in zwei Schritten.

Im *ersten Abschnitt* der Erzählung (Verse 1–8) wird der inhaftierte Jeremia dazu aufgefordert, im Auftrag Gottes einen Acker in Anatot zu kaufen. Diese Aufforderung ist insofern auffallend, als Anatot in



Abb. 8: Ergebnisse der Beobachtungsaufgabe „Betreuung einer Pflanze“. © IbiP

dieser Situation bereits von den Babyloniern besetztes Land ist. Niemand weiß, wie es politisch weitergeht. Unter diesen Vorzeichen erscheint dieser Kauf also mehr als gewagt.

An dieser Stelle wird der Handlungsablauf unterbrochen und die Tandems stehen vor der Aufgabe zu entscheiden, ob der Acker gekauft werden soll oder nicht. Um dies zu klären, kann Beratung aus unternehmerischer oder auch biblischer Sicht (dafür steht die Steuerungsgruppe zur Verfügung) oder auch von anderen Tandems eingeholt werden – aber jedes Tandem muss zu einer eigenständigen Entscheidung kommen.

Wie komme ich zu einer *Entscheidung in der Situation der Ungewissheit*? Diese Frage ist für die meisten unmittelbar mit dem Erleben im Arbeitsalltag kompatibel.

Erwartungsgemäß kommen die Tandems zu unterschiedlichen Ergebnissen. Als gemeinsamer Tenor zeichnet sich ab, dass im biblischen Text Gott selbst hinter dem Auftrag steht, weshalb man dem Kauf zustimmen könnte – wenngleich aus rationaler Sicht Informationen fehlen und das Risiko zu groß scheint (vgl. „Bauchgefühl gegen rationale Sicht“).

Um in Zeiten der Ungewissheit auch mal unkonventionelle Wege zu gehen, braucht es eine Hoffnung. Die Bibel bewahrt das Zeichen der Hoffnung, das Jeremia setzt, „in Tongefäßen, damit es auf lange Zeit erhalten bleibt“ (vgl. Jer 32,14). Eine gemeinsame Schlussfolgerung lautet: Biblische Orientierung im Unternehmen meint Unternehmensführung mit einer Hoffnung.

Um an dieser Stelle die Bibelarbeit nochmals im Gesamtprozess einzuordnen, wird das *Modell der Unternehmenskultur nach Edgar Schein vorgestellt*. Biblische Orientierung ist nach diesem Modell zunächst nicht auf der Ebene der Artefakte einzuordnen. Es geht vorerst um die Frage, wie die Bibel Grundannahmen prägen kann, welche das unternehmerische Handeln implizit beeinflussen. Die bisherige Arbeit im Projekt ist dieser Ebene zuzuordnen.

Den *Abschluss des Treffens* bildet wiederum eine *Reflexionsrunde*. Nach anfänglichem Respekt gegenüber einem Text aus dem Alten Testament wird die Bibelarbeit wiederum als sehr erhellend und motivierend beschrieben. Wichtig für die Gruppe ist auch die Einordnung der Bibelarbeit im Rahmen des Modells zur Unternehmenskultur. Dadurch konnte ein erkennbarer Bezug von Organisation und Bibel verdeutlicht werden. („Der rote Faden wird klarer!“)

Dennoch bleibt die Herausforderung des offenen Projekts; oder nach der Leitperikope aus dem Lukasevangelium, das Erleben derer, die es wagen, „ein Stück weit vom Land hinauszufahren“.

Einen *spirituellen Ausblick* und eine Abrundung des Nachmittags bildet schließlich noch ein neutestamentliches Gleichnis, welches den Kauf eines Ackers nochmals in ein besonderes Licht stellt:

„Mit dem Himmelreich verhält es sich wie mit einem Schatz, verborgen in einem Acker, den ein Mensch fand und wieder verbarg. Und aus seiner Freude geht er hin und verkauft alles, was er hat, und kauft jenen Acker.“ (Mt 13,44)

Treffen 3: (Wo) Hat Gott Raum im Arbeitsalltag?

Nach dem Zeugnis der Leitperikope Lk 5,1–11 kann in dem Boot, welches „ein Stück vom Land entfernt“ ist, mit dem *Dasein Jesu* gerechnet werden. Für die Grundhaltung einer bibelorientierten Unternehmenskultur, die ein vergleichbares „Sich auf den Weg-Machen“ wagt, ist es daher lohnenswert, nach diesem Dasein und

der Begleitung Jesu bzw. der Gegenwart Gottes Ausschau zu halten. Wo/wie ist Gott im Unternehmen bzw. im Arbeitsalltag zu finden?

Auch diesmal sollte die *Beobachtungsaufgabe* im Vorfeld des Treffens eine vorbereitende Erfahrung vermitteln. Die TN hatten am Ende des letzten Treffens jeweils eine *3-Minuten-Sanduhr* erhalten. Die Aufgabe war es, den Arbeitsalltag mehrmals für drei Minuten zu unterbrechen und zu beobachten, welches Erleben sich damit verbindet.

In den beim letzten Treffen gebildeten Tandems wird zunächst diese Erfahrung anhand von Leitfragen ausgetauscht: Wie lang sind drei Minuten? Was hat eine 3-Minuten-Sanduhr mit meiner Arbeit zu tun? Was hat eine 3-Minuten-Sanduhr mit Gott zu tun? Zusammenfassend lassen sich folgende Erfahrungsmomente benennen:

- Drei Minuten können sehr unterschiedlich lang sein; es ist schwer, wenn viel zu tun ist.
- Neue Perspektiven tauchen auf.
- Manchmal passt es gar nicht.
- Wenn man keine Zeit hat, muss man sich die doppelte Zeit nehmen.
- Drei Minuten unterbrechen kann echt weiterhelfen.
- Im Team fällt es leichter.
- Auszeit hat mit Beziehung zu tun.
- Wir können etwas aus unserer Lebenszeit machen.
- Es entsteht ein Leerraum, in den Gott „reinspringen“ kann.



Abb. 10: Beobachtungsaufgabe zum dritten Treffen: drei Minuten unterbrechen. © IbiP

Vor dem Hintergrund dieses Erfahrungsraumes lässt sich den TN gut verdeutlichen, dass die biblischen Schriften Gott und Gotteserfahrung immer wieder mit *Unterbrechungen* verbindet. Als ein erstes Beispiel wird die *Textstelle 1 Kön 19,9–14* gewählt. Nach kurzen hermeneutischen Erläuterungen zum Umgang mit Erzähltexten aus dem Alten Testament, wird diese Perikope im Plenum besprochen. Nach großen Erfolgen ist der Prophet Elia hier in einem Stimmungstief (vergleichbar mit den Jüngern am Ufer in Lk 5,1–11). Zweimal fragt ihn Gott bzw. „eine Stimme“ nach seinem Ergehen („Was willst du hier, Elia?“ im Sinne von: „Wie geht es dir, Elia?“

in den Versen 9 und 14) und zweimal antwortet Elija genau gleich mit der Klage über die aktuelle Situation, die ihn zu überfordern scheint. Und doch lässt sich in den beiden wörtlich gleichen Antworten des Elija ein Unterschied vermuten. Denn zwischen diesen beiden parallelen Dialogsequenzen findet sich in den Versen 11 bis 13 das unvermutete Erleben und Erkennen des Daseins Gottes. Unscheinbar als „sanftes, leises Säuseln“ (1 Kön 19,12) erlebt Elija die Gotteswirklichkeit in einer Weise, die seine ganze Aufmerksamkeit erfordert und ihn für *diesen Augenblick alles andere vergessen lässt*. Es ist eine *Unterbrechung*, die vielleicht nicht einmal drei Minuten dauert – und doch verbindet ihn dieses Erleben der Gegenwart Gottes ganz *neu mit seiner eigenen Kraft*. Und seine Antwort auf die Frage „einer Stimme“, die er beim zweiten Mal bereits aufgestanden und am Eingang der Höhle spricht, ist zwar wörtlich gleich, klingt aber dennoch ganz anders.

In der Situation der gefühlten Überforderung hilft Elija eine kurze Unterbrechung, sich des Daseins Gottes bewusst zu werden und zurückzufinden zu seinem eigenen Potenzial.

Nach diesem biblischen Impuls versuchen die TN in einer Phase der Einzelarbeit, ihrem *je eigenen Gottesbezug* nachzugehen und diesen mit einem Symbol aus der Natur einzubringen.

Obwohl einige einen Gottesbezug für sich nicht erkennen und ins Bild bringen können, ist es allen gut möglich, auch in dieser Phase dabei zu sein und ihre Lebensdeutung einzubringen.

In einem zweiten Teil des Treffens geht es um eine *neutestamentliche Szene*, welche vom Verfasser des Markusevangeliums schon erzählerisch als *Unterbrechung* gestaltet ist. Auf dem eiligen Weg zum Haus des Synagogenvorstehers Jairus hält Jesus plötzlich inne, weil eine kranke Frau sein Gewand berührt und Heilung erfährt (vgl. Mk 5,25–34 im Kontext von Mk 5,24–43). Obwohl die Zeit drängt – denn die Tochter des Synagogenvorstehers liegt im Sterben – lässt Jesus sich aufhalten. So kommt es wiederum zu einer Unterbrechung, in der die Frau göttliches Wirken erfährt, das von Jesus ausgeht und sie heil sein lässt.

Diese Szene aus dem Markusevangelium soll diesmal in Kleingruppen von Frauen und Männern vor allem im Hinblick auf die Personen, deren Erleben und Charakterisierung besprochen werden.

Als wichtigste Beobachtungen können zusammenfassend genannt werden:

- Die Frau:
Sie geht über Tabu-Grenzen, beweist Mut und Selbstbewusstsein; auffallend ist ihre starke Hoffnung auf Heilung, die sie initiativ werden und eigenständig handeln lässt.
- Jesus:
Indem er sich der Frau zuwendet, geht auch Jesus über Grenzen; er unterbricht seinen Weg, weil er einen besonderen Augenblick wahrnimmt; er erfährt, wie in ihm göttliche Kraft wirkt.
- Die Jünger:
Sie bleiben eher außen vor, wollen sich nicht aufhalten lassen, agieren auf der Ebene der Sachlogik.

Auch zu diesem Textbeispiel wird der Kontext des Erfahrungsraumes der frühen christlichen Gemeinde eingebracht, die *den Raum bietet, in dem heilsame Erfahrungen* durch die Christus-Begegnung möglich sind.

In der Übertragung steht dann vor allem der Aspekt des Sich-unterbrechen-Lassens im Vordergrund. Die Erfahrung zeigt, dass im Arbeitsalltag oft eher die Haltung der Jünger dominiert. Doch Unterbrechungen können *überraschende Erfahrungsmomente für alle Beteiligten* mit sich bringen.

Die Ausgangsfrage: „(Wo) Findet Gott Raum im Arbeitsalltag?“ lässt sich im Anschluss an die Bibelarbeit in zweifacher Weise mit Unterbrechung verbinden. Zum einen ist es die tatsächliche *Unterbrechung im Arbeitsalltag* (vielleicht gerade in der Situation einer gefühlten Überforderung), die ein kurzes Aufatmen ermöglicht, das wie das „leise Säuseln“ an das Dasein Gottes erinnern kann. Manchmal sind es aber auch die nicht selbst gewählten, häufig sogar *störenden Unterbrechungen*, die zu überraschenden Begegnungen führen können und auf ganz unerwartete Weise heilsam sind.

Am Ende des Treffens steht wiederum eine *Reflexionsrunde*, die einmal mehr ein gegliücktes Miteinander erkennen lässt, durch das (wie schon in der Zeit der frühen christlichen Gemeinden) ein Raum entsteht, in dem ein *In-Beziehung-Kommen durch das Wort der Schrift* möglich wird.

Nachdem das Boot des Simon in Lk 5,1–11 sich „ein Stück weit vom Land entfernt“ hat, geht es für die Jünger im Boot in einen nächsten Schritt darum, das Vertrauen auf das Wort Jesu im eigenen Tun umzusetzen. Im Hinblick auf das Projekt wird dazu in der Weise eingeladen, dass für den zeitnah geplanten *Workshop-Tag* jedes der Tandems für sich eine zum Projekt passende Textstelle aus der Bibel auswählt, bearbeitet und dann in der Gruppe auch präsentiert.

Mit dem Ausblick auf den kommenden Workshop-Tag endet das Treffen.

2.2 Projektphase I / Teil 2: „Das taten sie“ (Lk 5,6a)

Nach der gemeinsamen Erarbeitung biblischer Texte und deren Verortung in der Logik einer Unternehmenskultur soll nun die eigenständige Auswahl und Erschließung einer Textstelle den Prozess der Annäherung an die Bibel vertiefen. Dazu wird in den bereits bestehenden Tandems von jeweils einer bzw. einem TN von IbiP und KJA LRO gearbeitet. Es geht darum, eine biblische Perikope zu finden, die einen zentralen Aspekt des jeweiligen Arbeitsalltags aufgreift. Die Textstelle wird im Vorfeld im Tandem erarbeitet und gemeinsam präsentiert.

„Das taten sie“ (Lk 5,6a)

Der Schritt in das je eigene Engagement zeigt im Ergebnis eine für alle eindrucksvolle, breite Palette an unterschiedlichen Sichtweisen und biblischen Anknüpfungspunkten:

- Ex 20,2–17: Die Zehn Gebote als programmatischer Text des Judentums, der bis heute auf ganz verschiedene Art und Weise aktuell ist.
- Mt 6,19–34: Die Bergpredigt – in ähnlicher Weise programmatisch vor allem im Hinblick auf das zentrale Thema des Vertrauens als Antwort auf Ängste.
- Mt 25,31–46: Im Bild vom Endgericht zeigt sich die konkrete Aufforderung zum Engagement gegenüber jedem einzelnen Menschen, in dem Christus begegnet.
- Lk 10,25–36: Das Gleichnis vom barmherzigen Samariter lenkt den Blick auf den bedingungslosen Einsatz für die Jugendlichen.
- Mt 15,21–28: Die überraschende Begegnung Jesu mit einer kanaanäischen Frau fordert dazu auf, auch mit den Kräften und dem Vermögen der bzw. des anderen zu rechnen.

In diesem Schritt, sowie in der anschließenden Vergewisserung darüber, inwieweit durch die bisherige Arbeit im Projekt eine größere Vertrautheit mit der Bibel gewachsen ist, wird deutlich, dass sich anfängliche Bedenken und Sorgen erkennbar relativiert haben. Neue Zugänge zur Bibel, ein besseres Verstehen von Zusammenhängen und die Entdeckung der Aktualität biblischer Texte lassen „Hemmschwellen“ überwinden. Gleichzeitig stellt sich die Frage, in welcher Weise eine weitere Integration biblischer Erfahrungsmomente im Arbeitsalltag konkret werden kann.

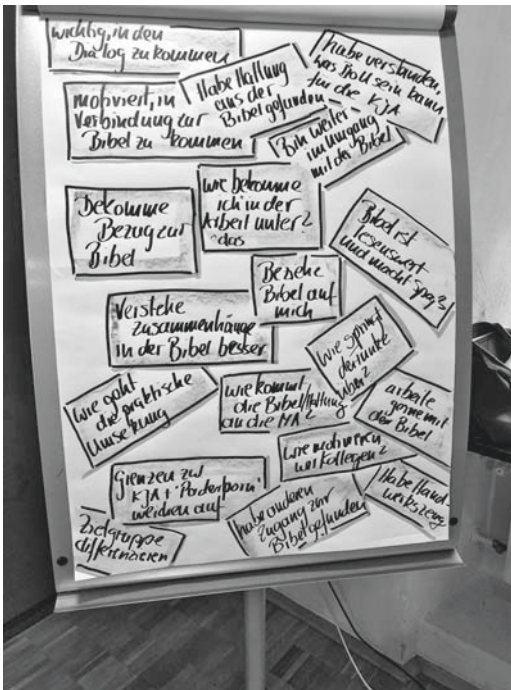


Abb. 11: Vertrautheit mit der Bibel wächst. © IbiP

Aus exegetischer Perspektive ist festzuhalten, dass sich die methodische Zugangsweise im Bezug auf die Textanalyse (Dimension I) erkennbar eingespielt hat. Darüber hinaus werden im Blick auf die Aktualisierung allerdings eher *spontane bzw. assoziative Übertragungen* eingebracht. Es gilt also, den zeitgeschichtlichen Kontext so zugänglich zu machen, dass eine praktikable Anwendung möglich ist. Dazu werden weitere Materialien erstellt.

Zum *Übergang in die zweite Projektphase*, bei der die Erfahrungen und Überlegungen der Projektgruppe in einem größeren Kreis von leitenden Mitarbeiter(inne)n eingebracht werden, ist eine erneute Vergewisserung zur Implementierung der Bibel in der Unternehmenskultur der KJA wichtig.

Auf der Basis des *Organisationsmodells nach Sackmann* und der Definition nach *E. Schein* meint Organisationskultur die Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen, bewussten oder unbewussten Annahmen und des daraus resultierenden Handelns, die eine Gruppe (die Mitarbeitenden und Führungskräfte) im Unternehmen „gelernt“ haben. In der Übertragung dieses offenen Verständnisses von Unternehmenskultur auf die KJA LRO fällt auf, dass vieles, was den Arbeitsalltag prägt und zum Teil auch strukturell verankert ist, einer biblischen Orientierung entspricht. (Genannt werden etwa: Wertschätzung im Umgang, Transparenz bei Entscheidungen, Partizipation, eine erkennbare Feierkultur, Liturgie im kirchlichen Jahreskreis, Authentizität im Arbeitsalltag usw.) Insofern gilt es für die weitere Arbeit im Projekt, *Bestehendes zu benennen* und im Licht der biblischen Botschaft *visionär weiter zu entwickeln* und *strukturell zu verankern*.

Mit dieser Reflexion wird nun noch gemeinsam die *zweite Projektphase* in den Blick genommen. Im Rahmen eines Dialogtages sollen die bisherigen Erfahrungen der Projektgruppe in einem erweiterten Kreis kommuniziert werden. Beteiligt werden in dieser zweiten Phase des Projekts in erster Linie Führungskräfte der KJA LRO, die nun auf dem Hintergrund ihrer spezifischen Tätigkeitsbereiche über eine weitergehende Fundierung einer biblischen Orientierung im Unternehmen nachdenken.

2.3 Projektphase I: Zusammenfassung und Auswertung

Überblick Projektphase I: Identitätsprozesse mit der Bibel anregen und vertiefen

Treffen	Beobachtungsaufgabe im Vorfeld	Bibelstelle	Inhalt
Auftakt		Lk 5,1–11	– Konstituierung der Projektgruppe – Biblischer Leitfaden zum Projektdesign – Methode 3D zur Bibelarbeit – Erfahrung als Schlüssel zum Text
Projektphase I / Treffen 1: Mein Blick auf den Menschen	Reflexionsfragen zu Begegnungen im Arbeitsalltag	Mk 6,30–44	– Das alltägliche Erleben festigt sich als Erfahrung – Erfahrungsräume damals und heute – Vertrautes verlassen ermöglicht Erfahrungen
Projektphase I / Treffen 2: Der Umgang mit Ungewissheit	Betreuung einer Pflanze	Jer 32,1–15	– Das eigne Handeln hat Grenzen – Wie wird mit der eigenen Begrenztheit und Ungewissem umgegangen? – Hoffnungsperspektive
Projektphase I / Treffen 3: (Wo) Hat Gott Raum im Arbeitsalltag?	3-Minuten-Sanduhr	1 Kön 19,9–14 Mk 5,25–34	– In den Unterbrechungen des Alltags (bewusst und unbewusst) ist mir Gottes Dasein zu rechnen – Auseinandersetzung mit dem eigenen Gottesbezug
Projektphase I / Workshoptag	Vorbereitung einer Textstelle		– Einbringen einer Bibelstelle – Reflexion zum aktuellen Stand des biblischen Bezuges – Planung der nächsten Phase im erweiterten Kreis

Die erste Projektphase zur Entwicklung einer BOU steht unter der Zielsetzung „Identitätsprozesse mit der Bibel anregen und vertiefen“. Es geht darum, erste Erfahrungen mit dem biblischen Text zu machen und eigene Themen, den je eigenen Arbeitsalltag sowie eigene Haltungen in Verknüpfung mit dem biblischen Text zu bringen. Hierzu wird – wie bereits in der exegetischen Grundlegung beschrieben – ein dreidimensionaler erfahrungsbezogener Zugang zur Anwendung gebracht:

Dimension I	Textanalyse
Dimension II	Erfahrungsraum der Erstleser(innen)
Dimension III	Erfahrungsraum der aktuellen Leser(innen)

Ziel der ersten Projektphase ist es, anhand von ausgewählten biblischen Texten, die in der Gruppe auf unterschiedliche Weise erschlossen werden, und verschiedener Beobachtungsaufgaben im Vorfeld einzelner Gruppentreffen die Verbindung vom biblischen Text und dem eigenen Arbeitsalltag aufzuzeigen. Auf der Ebene der Haltung soll auf diese Weise das individuelle berufliche Handeln reflektiert werden.

Für eine erste Zwischenevaluation des Projektes wurden im Anschluss an die erste Projektphase die Mitglieder der KJA LRO in der Projektgruppe telefonisch interviewt. Die Gespräche wurden in Form von Leitfadeninterviews zu vier Themenbereichen geführt: Stimmungslage vor dem Projekt/ Motivation, die Bibel im Projekt, Gruppe und Gruppendynamik, weitere Erwartungen. Diese Form der Evaluation verdeutlicht, inwiefern die TN die bisherige Begegnung mit der Bibel erlebt haben und ob sich bereits erste Berührungspunkte in Bezug auf die jeweilige Arbeitsstelle abzeichnen. Einige Zitate aus den Gesprächsprotokollen (GP) vermitteln einen Eindruck.

2.3.1 Zugang und Motivation

Insgesamt wird deutlich, dass die unterschiedlichen Vorerfahrungen der TN nur geringfügigen Einfluss auf die Bibelarbeit haben. Die Methode 3D bietet für jede(n) Anknüpfungspunkte und ist somit sowohl für Menschen, die keine bzw. kaum Erfahrung mit der Bibel haben, als auch für „Bibel-Profis“ geeignet.

„Nein, überhaupt nicht [bin ich in Kontakt mit der Bibel gekommen]. [...] Der Grund war wahrscheinlich meine Sozialisation.“
(GP1)

„Mit dem Buch bin ich in Berührung gekommen, auch mit dem was dahintersteht. Ich war lange Jahre auch ehrenamtlich tätig. [...] Im Erwachsenenalter ist es eigentlich auch erstmal nur ein sperriges Buch geblieben, also nicht im Alltagsgebrauch bei mir.“
(GP2)

„Also sowohl im privaten Bereich als auch im schulischen Bereich bin ich mit der Bibel in Kontakt gekommen. [...] Es interessiert mich sehr. Ich arbeite gern mit der Bibel und finde das sehr vielseitig.“ (GP5)

Motiviert, am Projekt BOU teilzunehmen, wurden viele durch ihre Erfahrungen bzw. fehlenden Erfahrungen in Bezug auf die Arbeit mit der Bibel. Die TN sind grundsätzlich offen in das Projekt gestartet und haben sich auf die Arbeit mit dem biblischen Text eingelassen.

„Ich fand das vielleicht ganz spannend, weil ich bin nun mal bei einem katholischen Träger und dessen bin ich mir auch bewusst und kam daher auf Grund meiner Arbeit in Berührung mit Bibel, mit Glauben und setzte mich damit, wenn auch nicht sehr intensiv, aber durchaus am Rand damit ein Stück weit mit auseinander.“ (GP1)

„Auch wenn ich immer noch skeptisch der Bibel gegenüber bin. Das muss ich auch nochmal sagen, aber genau das kann ja auch eine Motivation sein.“ (GP3)

„Ich bin da eigentlich ziemlich offen drangegangen, an das Projekt. Und hatte auch nicht so richtig Vorstellungen.“ (GP5)

2.3.2 Erstes Erleben

Das erste Erleben der Bibelarbeit wird von einigen TN als überraschend wahrgenommen. Die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Themenfeldern der ersten drei Treffen nach dem Auftakt ist von der Erkenntnis geprägt, dass der biblische Text mehr zu bieten hat, als es beim ersten Lesen den Anschein hat. Die TN nehmen aber auch wahr, dass das Verstehen des Textes und die Auseinandersetzung mit dem Inhalt Zeit bedarf. Die Erarbeitung der Textstellen ist vielen noch fremd und es bedarf daher einer intensiven Begleitung seitens des IbiP.

„Also so, wie wir das methodisch bearbeitet haben, war es für mich die Überraschung, dass es doch durchaus, wenn man intensiv daran arbeitet, verständlich wird.“ (GP1)

„Ich sage mal schon sehr lebhaft, weil auch durch die Übungen, die wir gemacht haben, natürlich auch nochmal Bilder entstanden sind. Und wir uns ja auch viel Zeit genommen haben für einzelne

Bibelstellen, die auch zu übersetzen und auseinanderzunehmen. Aber ich sage mal lebhaft tatsächlich. Also es ist nicht mehr nur fremd.“ (GP2)

„Da war es für mich überraschend zu sehen, die Bibel ist ein Buch, das geschrieben wurde vor hunderten Jahren, aber eigentlich jeder Zeit Gültigkeit hat.“ (GP4)

2.3.3 Bibelarbeit und Transfer

Im Anschluss an das erste Treffen wird deutlich, dass gerade im Hinblick auf den Transfer in den jeweiligen Alltag wenig Dynamik wahrzunehmen ist. Dies ändert sich jedoch schon mit dem zweiten Treffen und der Auseinandersetzung mit dem Thema: Der Umgang mit Ungewissheit. Die methodische Auseinandersetzung mit der Textstelle Jer 32,1–15, der Kauf des Ackers in Anatot, bietet den TN viele Anknüpfungspunkte im Hinblick auf den eigenen Arbeitsalltag: Wie komme ich zu einer Entscheidung in der Situation der Ungewissheit? Nach dem dritten Treffen beschreiben einige TN, dass bereits erste Erfahrungen aus der Bibelarbeit gewonnen werden konnten, die sie insbesondere in ihrem beruflichen Handeln, als auch im persönlichen Alltag wahrnehmen.

„Das war dann für mich in der Arbeit nochmal, nachdem wir diese Arbeit mit den Bibelstellen hatten in den Gruppentreffen, bin ich viel aufmerksamer damit umgegangen und habe da nochmal einen ganz anderen Fokus bekommen auf die Arbeit, zumal wir mit Menschen arbeiten.“ (GP4)

„Ich krieg den Transfer in den Alltag besser hin, wenn ich mich mit einer Bibelstelle beschäftige.“ (GP5)

2.3.4 Gruppendynamik

Neben der inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem biblischen Text ist für die TN auch die Gruppendynamik von entscheidender Bedeutung. Der Elan und die Energie der einzelnen Gruppenmitglieder, sowie die offene und positive Grundhaltung im Hinblick auf das Projekt führen dazu, dass die Arbeit in der Gruppe durchwegs positiv, bzw. als Mehrwert für die eigene Arbeit gedeutet wird. Insbesondere die Ergebnisse des zweiten Teils dieser Projektphase – die

Arbeit in Tandems zu unterschiedlichen Bibeltexten – zeigen, dass die TN vielfältige und neue Sichtweisen auf die Bibel entwickelt haben und dem Ansatz einer bibelorientierten Unternehmenskultur optimistisch gegenüberstehen.

„Das gibt manchmal noch so einen Aha-Effekt, bei uns beiden auch, weil jeder eine andere Sichtweise hat. Und das gepaart zusammen, ergibt dann ein Ganzes.“ (GP1)

„Was ich total gut finde, ist, dass einfach so ein offener, respektvoller Umgang miteinander da ist, so ein wertschätzender.“ (GP3)

„Und da habe ich auch positiv erlebt, dass wir da zusammenwachsen, dass wir da ein ganz wichtiges Element haben, nämlich die Zusammenarbeit und die Arbeit an der Bibel. Und das führt zu ja auch dazu, dass diese Gruppe, diese Gemeinschaft sich stärkt und zusammenarbeitet an einem Thema, das für uns sehr wichtig ist innerhalb der KJA.“ (GP4)

2.3.5 Ausblick

Im Anschluss an die erste Projektphase wird deutlich, dass es einigen TN schwerfällt, sich auf den offenen Prozess einzulassen. Die Frage nach dem Ziel des Projektes und der Wunsch ein konkretes Ziel zu benennen (z. B. die konkrete Anwendung der Bibelarbeit im beruflichen Alltag) wird häufiger geäußert. Insgesamt sind die TN gespannt auf den weiteren Verlauf des Projektes und sehen ihre Aufgabe darin ihren persönlichen Mehrwert – ihr Erleben und ihre Erfahrungen – auch an andere weiterzugeben.

„Dass das Ziel so ein bisschen konkreter wird. Dass man vielleicht ein bisschen was Handfesteres hat, wo man absehen kann, was das als Ergebnis bringt. Also jetzt ist ja ganz viel Bibel, so dass ich mir jetzt schwer vorstellen kann, was macht man damit, wo kann es hingehen, welches Ziel und kriegen wir damit ein Ergebnis hin?“ (GP1)

„Einfach praktischer. Also dass es praktischer wird, es einfach für die Arbeit runterzureichen für uns.“ (GP1)

„Die Bibel hat nun mal nicht so einen guten Ruf, auch unter uns Hobby-Katholikinnen und Katholiken nicht. [...] Ich glau-

be, das liegt sehr an uns, die wir das nach außen tragen, die anderen zu begeistern und dazuzubekommen, ok, das ist schon auch eine gute Grundlage und nicht nur verstaubt und altbacken.“ (GP3)

3 Projektphase II: „und sie gaben ihren Gefährten ein Zeichen“ (Lk 5,7) – Der Bibel in der KJA Raum geben / Ideen zu Haltung, Handlungsoptionen und Strukturen entwickeln

Als Erfahrung der jungen christlichen Gemeinde spiegelt sich in Lk 5,1–11 wider, dass es, um die neu entdeckte Dimension des Handelns aufzugreifen und weiterzugeben, die Beteiligung der anderen braucht. *„Und sie gaben ihren Gefährten im anderen Boot ein Zeichen“* (Vers 7a) und gemeinsam bringen alle die Fülle ein, die sich überraschend ergeben hat. In einem Handeln, das auf das Wort Jesu baut, so überliefern es die Glaubenszeug(inn)en des ersten Jahrhunderts in der biblischen Erzählung, tun sich neue Räume und Perspektiven auf. Diese gilt es einzubringen und umzusetzen in der konkreten Begegnung mit den Menschen (vgl. „Menschenfischer“) und in den Strukturen etablierter Nachfolge in den Gemeinden.

Nach der teilweise überraschenden Begegnung mit dem Wort der Schrift, die im ersten Wegabschnitt der Projektgruppe gelungen ist, sollen nun auch andere Gefährt(inn)en angesprochen und hereingeholt werden, auf dass die biblische Perspektive erweitert und auf Dauer verankert wird. Dazu werden in dieser zweiten Phase des Projekts fünf Teilbereiche der KJA LRO in den Blick genommen, welche die Einbindung biblischer Aspekte gewährleisten sollen.¹²

Für die Arbeit in den Teilprojekten gilt es, im Licht der Bibel eigene Handlungsweisen zu reflektieren, neue Handlungsimpulse zu entdecken und zu benennen und Ideen für eine strukturelle Einbindung derselben zu entwickeln.

¹² Vgl. Beitrag von R. Dießel und M. Hirth in diesem Band, 171–173.

3.1 Erster Dialogtag im größeren Kreis

Den Auftakt zu dieser zweiten Projektphase bildet ein Dialogtag, an dem neben der bereits bestehenden Projektgruppe Führungskräfte aus Teilbereichen der KJA LRO teilnehmen. Für die Projektgruppe heißt es in einem ersten Schritt, „ihren Gefährten im anderen Boot ein Zeichen“ (Lk 5,7a) zu geben. Konkret bringen die TN der Projektgruppe in den bereits erprobten Tandems die einzelnen Stationen des bisherigen Weges ein und versuchen den hinzugekommenen „Gefährt(inn)en“ zu vermitteln, was die Arbeit mit den Texten der Bibel in der Gruppe bisher bewirkt und eröffnet hat.

Um die dreidimensionale, erfahrungsbezogene Vorgangsweise auch im größeren Kreis vorzustellen, wird wiederum an einer exemplarischen Perikope gearbeitet, der Erzählung des *Zöllners Zachäus* in Lk 19,1–10. Im zeitgeschichtlichen Kontext der römischen Herrschaft, wird Zachäus als ein „Kleinunternehmer“ im Dienst der römischen Macht erkennbar. Wie für die Jünger im Boot wird auch für ihn die Begegnung mit Jesus zum Wendepunkt seines Lebens und (beruflichen) Handelns.



Abb. 12: Biblische Räume begehen zu Lk 19,1–10. © IbiP

Wiederum werden anhand erzählerischer Konzentrationspunkte wichtige Orte des Geschehens deutlich. Im „Begehen der Räume“ (vgl. Darstellung zum Auftakttag) zeigen sich auch diesmal Erfahrungsmomente, welche für eine biblische Wegweisung damals und heute signifikant sind:

- das Wahrnehmen einer Ausgangssituation,
- das Eingehen eines Wagnisses,
- die Begegnung mit Jesus und seinem Wort,
- die Veränderung der Lebens- bzw. Alltagsqualität im Vertrauen auf das Wort.

Auf der Basis der Rückmeldungen und der Evaluierung der ersten Projektphase, die gezeigt hat, dass die Arbeit nach Methode 3D grundsätzlich angekommen ist und eine klare methodische Anleitung als Sicherheit in der Textarbeit empfunden wird, wurde für die biblische Arbeit in den Teilprojekten nun eine *Handreichung zur Bibelarbeit* erstellt. Neben den einzelnen Schritten zur Erarbeitung des Textes und der Aktualisierung findet sich darin auch eine stichwortartige Übersicht (Mindmap [vgl. Abb. 13]) zur Zeitgeschichte und den Umständen der Textentstehung für das Alte und das Neue Testament.

Bevor die „Gefährt(inn)en“ mit in das biblische Boot einsteigen, wird das Projekt einer bibelorientierten Unternehmenskultur nun auch im größeren Kreis nochmals eingeordnet und zur Diskussion gestellt. Dabei zeigen sich durchaus ernst zu nehmende *Befürchtungen*, vor allem was die Außenwirkung und die Kooperation mit externen Partnern angeht. Entlastung bringt einmal mehr die Verdeutlichung, dass biblische Unternehmenskultur nicht in erster Linie die erkennbare Ebene der Artefakte und Leitbilder umfasst, sondern in vielfältiger expliziter und impliziter Weise im Unternehmen verankert ist. Biblische Orientierung setzt insbesondere auch dort an, wo es um grundlegende Werte und Haltungen geht, die zu einer gelingenden Lebens- und Arbeitsqualität beitragen. Inwiefern es auch zur expliziten Integration biblischer Texte im Rahmen von Teamarbeit, Reflexion oder auch Konzept-Entwicklung kommt, wird von den jeweiligen Mitarbeiter(inne)n eines Fachbereichs oder Teams abhängig sein.

Ein weiterer Aspekt, der im Fokus steht, lässt sich zusammenfassend auf den Punkt bringen in der Frage nach dem *Mehrwert einer biblischen Orientierung* in einem Unternehmen, das sich bereits den Grundsätzen eines *christlichen Menschenbildes* verpflichtet hat.

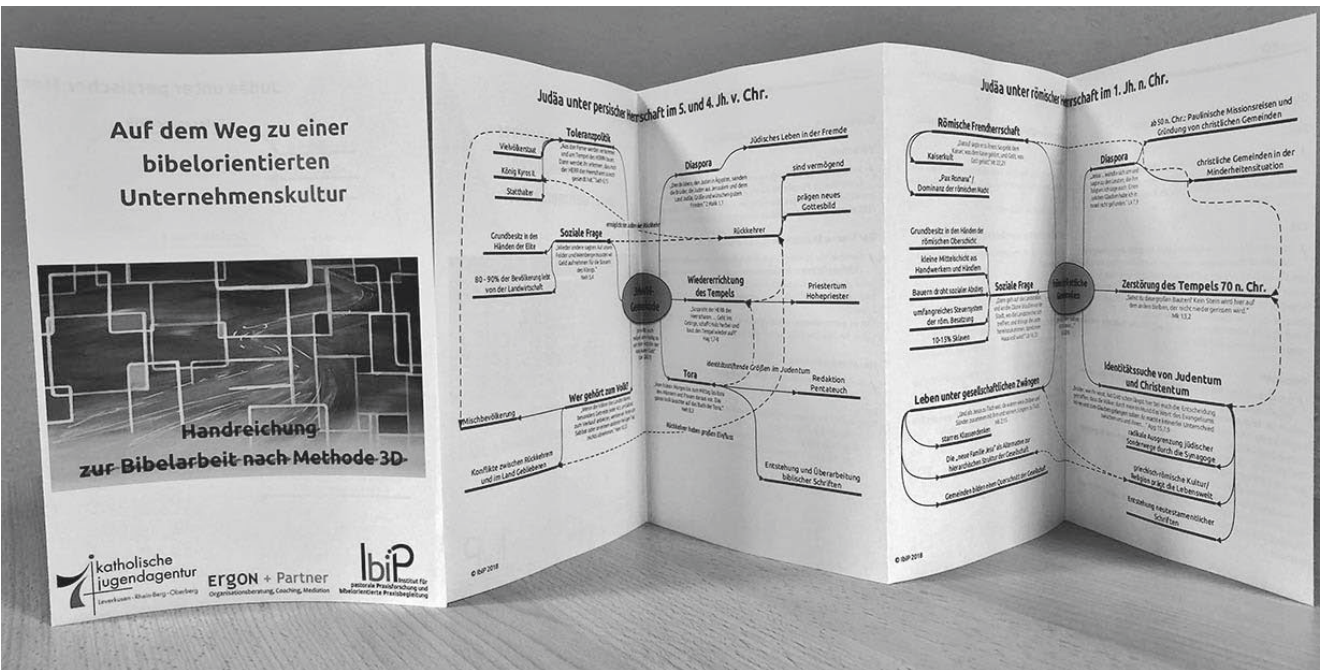


Abb. 13: Handreichung. © lbiP

Inwiefern mit biblischen Zugängen eine Konkretisierung bzw. zusätzliche Akzentuierung einer allgemein christlichen Unternehmenskultur einhergeht, zeigt sich in Blick auf *biblische Solidaritätskonzepte*, deren Anspruch über den eines allgemein „christlichen Menschenbildes“ hinausgehen. Diese können hier im Einzelnen nicht eingebracht werden (vgl. Beitrag K. Nagel-Strotmann).

Die oben kurz skizzierte, engagierte Diskussion zeigt zum einen, dass „Bibel“ in vielen Fällen *nicht nur positiv konnotiert* wird. Eigene negative Erfahrungen und als einengend erlebte kirchliche Konzepte führen oftmals zu Vorurteilen, welche spontan auf die Bibel übertragen werden. Dies muss Raum haben und ernst genommen werden. Die Erfahrung der Projektgruppe zeigt, dass neue und befreiende Zugänge dennoch offen aufgenommen werden.

Des Weiteren wird in der Diskussion aber auch fassbar, dass das Projekt tatsächlich in eine *neue Phase der Verankerung* einer biblischen Orientierung in der KJA LRO eingetreten ist. An dieser Stelle ist es für eine weitergehende Identifizierung der Beteiligten notwendig und konstruktiv, Grundfragen zu klären, nicht zuletzt, um die Offenheit des Projekts zu bewahren.

Zum Ende des Dialogtags können die angedachten *fünf Teilprojekte* der zweiten Projektphase an den Start gehen:

- Teilprojekt Pädagogik
- Teilprojekt Führung
- Teilprojekt Kirchengemeinden
- Teilprojekt Struktur und Ankerpunkte
- Teilprojekt Qualifizierung

Um die Kontinuität mit der vorausgehenden Projektphase herzustellen, sind jedem Teilprojekt jeweils zwei Mitglieder der Projektgruppe (ein[e] TN der KJA LRO und ein[e] TN des IbiP) zugeordnet. So soll vor allem die vorgesehene Bibelarbeit erleichtert und begleitet werden. Die Arbeit in den Teilprojekten wird für ca. ein halbes Jahr veranschlagt. Der konkrete Auftrag lautet:

Angenommen, wir hätten (in Bezug auf den jeweiligen Teilbereich) eine akzeptierte, positive, offene bibelorientierte Unternehmenskultur in der KJA, wie sähe diese dann konkret aus und welche Maßnahmen wären dazu nötig?

Ausgangspunkt und Leitlinie der Arbeit in den Teilprojekten soll wiederum ein biblischer Text sein, der gemeinsam erarbeitet wird.

Für jedes Teilprojekt werden mehrere Bibelstellen zur Auswahl vorgeschlagen. In einem gemeinsamen Prozess wird eine davon gewählt und anhand der Handreichung zu Methode 3D erschlossen. In der Übertragung geht es dann um eine Reflexion zu den drei Ebenen einer Unternehmenskultur: *Haltung – Werte – Artefakte*.

Ein *Zwischentreffen* der Projektgruppe und der Steuerungsgruppe dient der Klärung offener Fragen, der Beratung und der Vergewisserung zur Vorgehensweise. Insgesamt lässt sich in den Teilprojekten ein offener und lebendiger Prozess erkennen. Dass sich im Kontext der Überlegungen in den Teilprojekten auch grundsätzliche, strukturelle Fragen auftun, ist wenig überraschend und kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass biblische Orientierung grundlegend gedacht und etabliert werden soll.

3.2 Zweiter Dialogtag zur Ergebnispräsentation und Start zur Umsetzung im Alltag

Die Ergebnisse aus dem Teilprojekten werden an einem *zweiten Dialogtag* präsentiert. Damit beginnt gleichzeitig auch die dritte Projektphase, die noch einen weiteren Schritt der Verbreitung und Vertiefung biblischer Impulse innerhalb der KJA LRO im Rahmen von exemplarischen Praxisprojekten vorsieht.

Im Hinblick auf die Konkretisierung und Etablierung einer bibelorientierten Unternehmenskultur im Alltag der KJA LRO wird der Kreis der Eingeladenen nochmals erweitert. In der neuen Runde stellen die Teilprojekt-Gruppen ihre Ergebnisse vor und formulieren Empfehlungen.

3.2.1 Teilprojekt: Pädagogik

Gewählte Textstelle: *Joh 5,1–9* (Die Begegnung Jesu mit dem seit 38 Jahren Kranken am Teich Betesda)

Die Bibelarbeit stellt zusammenfassend vor allem die *Wahrnehmung des einzelnen Menschen* und seiner Bedürfnisse in den Fokus (Chancengleichheit). Was die Heilung des Mannes angeht, lässt sich als „pädagogisches Konzept Jesu“ vor allem die *Stärkung des eigenen Potenzials* (Joh 5,6.8: „Willst du gesund werden? [...] Nimm deine Liege und geh!“) erkennen. Dass die Heilung in der Perikope in der *Öffentlichkeit an einem Sabbat* stattfindet, wird ebenfalls als

wesentlicher Aspekt benannt. Besprochen wird auch die Frage, wie die Erfahrung der *heilenden Wirkkraft* Jesu in der KJA LRO vermittelt werden kann.

Aus den gemeinsamen Überlegungen ergeben sich folgende Empfehlungen der Arbeitsgruppe:

- die Erstellung eines pädagogischen Gesamtkonzepts auf biblischer Basis; Leitbegriffe dazu sind: Gerechtigkeit – Chancengleichheit – Verantwortung;
- eine entschiedene Fokussierung auf den einzelnen Menschen und seine spezifische Situation;
- die Bildung von multiprofessionellen Teams zur Lösung von unterschiedlichen Problemen;
- die verstärkte Berücksichtigung der pädagogischen Arbeit der KJA LRO in der Öffentlichkeitsarbeit;
- der Ausbau der internen Zusammenarbeit zur stärkeren Nutzung des Gesamtpotenzials der KJA LRO (ca. 400 Mitarbeiter[innen]!)

3.2.2 Teilprojekt: Führung

Gewählte Textstelle: *Ex 18,13–27* (Mose erhält in einer überfordernden Situation von seinem Schwiegervater den Rat: „Gib dem Volk Vorsteher [...] Alle wichtigen Fälle sollen sie vor dich bringen, die leichteren sollen sie selber entscheiden.“ [Ex 18,21f.]) Die Entscheidung für die Textstelle erfolgt unter dem Eindruck, dass es zahlreiche biblische Perikopen gibt, die zum Thema „Führung“ Anknüpfungspunkte bieten.

In der konkreten Erarbeitung sind für die Gruppe zwei Gesichtspunkte wichtig: Zum einen finden sich in der Textstelle etliche sehr *konkrete Aspekte zum Thema Führung* (Offenheit zur Selbstreflexion, Demut, Feedback – Beratung – Coaching zulassen, Vertrauen in Gottes Begleitung und die in die Kompetenz anderer, Delegation und Verantwortung, Transparenz von Entscheidungen, Subsidiaritätsprinzip, Verlässlichkeit in der Leitung) welche sich unter dem Leitwort „Führen bedeutet dienen“ bündeln lassen.

Daneben nehmen, auf dem Hintergrund der sehr positiven Erfahrung mit der Bibelarbeit nach Methode 3D, *Überlegungen zur verstärkten Etablierung von Bibelarbeit* im Unternehmen einen breiten Raum ein. Festgalten wird, dass theologische bzw. biblische Kompetenz dazu unverzichtbar ist.

Aus der gemeinsamen Arbeit ergeben sich folgende Empfehlungen:

- gezielte Integration von Angeboten zur Bibelarbeit für Mitarbeitende der KJA LRO (auf freiwilliger Basis);
- Grundlagenpapiere der KJA LRO auf Bibelorientierung hin überprüfen;
- Entwicklung eines bibelorientierten Führungsbildes, in dem entsprechend des Grundsatzes, dass „Führen“ „Dienen“ bedeutet, Haltungen und Werte verankert werden;
- Bildung einer interdisziplinären Arbeitsgruppe (eventuell Integration von Theolog[in]en).

3.2.3 Teilprojekt: Qualifizierung

Gewählte Textstelle: *Ex 3,1–4,18* (Erzählt wird die Berufung des Mose beim brennenden Dornbusch, die Mose erst nach etlichen Einwänden, die seine Selbstzweifel zur Sprache bringen, annimmt.) In einer intensiven Bibelarbeit zeigt sich gerade auch im Licht des zeitgeschichtlichen Kontextes des Adressat(inn)enkreises, dass die Findung der eigenen auch religiösen Identität ein wichtiger Aspekt zu professionellem Handeln ist.

Als Empfehlungen für eine bibelorientierte Unternehmenskultur ergeben sich daraus:

- Aufnahme verschiedener Bibel-Module in Fortbildungsworkshops (Bibel & Ich, Bibel für Einsteiger, Bibliodrama, Teamtage mit Methode 3D, Bibel teilen);
- Angebote zu spiritueller Beratung;
- Integration biblischer Aspekte bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter(innen);
- BIBELBOTSCHAFTER – ein Pool von Mitarbeiter(inne)n in der KJA LRO, die bei Bedarf für biblische Beratung zur Verfügung stehen.

3.2.4 Teilprojekt: Struktur und Ankerpunkte

Gewählte Textstelle: *Lk 10,38–42* (An den beiden Frauen Maria und Marta, bei denen Jesus zu Gast ist, zeigen sich zwei unterschiedliche Grundhaltungen und Begabungen, die gleichermaßen zu schätzen sind.) In einem lebendigen Austausch zur Bibelstelle werden die Charaktere der beiden Frauen, Maria und Martha erarbeitet. Auf

dem Hintergrund des Erfahrungsraumes der Erstleser- bzw. Ersthörer(innen) lassen sich zwei Rollen in der frühen Gemeinde ausmachen, die beide anschlussfähig für die Frage nach Werten und Haltungen einer bibelorientierten Unternehmenskultur sind.

Die Gruppe benennt insbesondere etliche in der KJA bereits verankerte Elemente, die eine hohe Wertschätzung des Engagements der Mitarbeiter(innen) und ein an christlichen Werten orientiertes Arbeitsklima erkennen lassen (Tage der Orientierung für Mitarbeiter[innen], gemeinsame Feiern, KJA-Engel, Martinfond, Ostergruß, Adventsfeier und andere Gottesdienste, Fasten- und Lebensimpulse, Betriebsausflug, Module zur religiösen Fortbildung usw.). Diese werden von der Teilprojektgruppe aufgegriffen und durch folgende aus dem biblischen Text erschlossene Empfehlungen ergänzt.

- „Dienen“ als Haltung und Handlung erkennen und umsetzen.
- Gleichwertigkeit vermeintlich Schwächerer gewährleisten.
- Wertschätzung auch für „nur“ Hörende aufbringen.
- Verantwortung übernehmen gilt für alle Mitarbeiter(innen) im Team.
- „Störungen“ willkommen heißen als Grundprinzip.
- Umgang mit dauerhafter Überlastung strukturell regeln.

3.2.5 Teilprojekt: Kirchengemeinden

Gewählte Textstelle: *Joh 1,35–51* („Kommt und seht“ als Motto der Berufung in die Jünger[innen]schaft) Für die Gruppe stehen zunächst strukturelle Fragen, betreffend die Zusammenarbeit von KJA und Kirchengemeinden, im Vordergrund. Die KJA LRO bietet Kirchengemeinden und Verbänden unterschiedliche Formen der *Unterstützung in Bezug auf die Zielgruppe junge Menschen* an. Es legt sich nahe, dass gerade in diesem Bereich der KJA LRO eine biblische Orientierung Berücksichtigung findet. Die Erarbeitung der gewählten Textstelle nach Methode 3D führt zum produktiven Austausch und lässt sich in folgenden Empfehlungen auf den Punkt bringen:

- Für beide Kooperationspartner (KJA LRO und Kirchengemeinde) kann die Bibel eine Handlungsgrundlage sein.
- Die Begriffe „Suchen“ – „Finden“ – „Kommen“ – „Sehen“ (mehrfach in Joh 1,35–41) lassen den Anspruch auf wertschätzenden Umgang miteinander, Begegnung auf Augenhöhe und

eine grundsätzliche offene Haltung den Menschen gegenüber erkennen.

- Bibelarbeit lässt „wunderbar ins Gespräch und in Kontakt kommen“ (Zitat einer Teilnehmerin) und sollte daher gerade für die Zusammenarbeit von Kirchengemeinden und KJA LRO etabliert werden.
- Für beide Institutionen gilt es sich der Herausforderung zu stellen, den Glauben und die die daraus resultierende Haltung zur Sprache zu bringen.

Aus exegetischer Sicht ist zur biblischen Arbeit in den Teilprojekten festzuhalten, dass zur methodisch reflektierten Textarbeit und Aktualisierung *fachliche Unterstützung* hilfreich, wenn nicht erforderlich ist. Erneut zeigt sich, dass so manche Skepsis gegenüber der Bibel in Vorerfahrungen mit meist vereinfachten Interpretationen und Übertragungen biblischer Texte gründet. Gerade hier kann die Textarbeit nach Methode 3D, die für die meisten ein unerwartet neues Verständnis der Texte grundlegt, eröffnend und weiterführend sein. Die *rezeptionsorientierte Sichtweise* welche die Texte im Kontext der Erfahrungswelt der jeweiligen Erstleser(innen) betrachtet, öffnet Räume dafür, den biblischen Text auch in die eigene Erfahrungswelt sprechen zu lassen. So zeigen sich Berührungspunkte zwischen der biblischen und der heutigen Zeit, die eine Applikation jenseits vereinfachter Engführung ermöglichen.

Welche Erfahrungen im Einzelnen mit der Erarbeitung und enger fokussierten Applikation biblischer Texte in dieser Projektphase gemacht werden, zeigt sich in den folgenden Interviews bzw. Erfahrungsberichten von Teilnehmer(inne)n der Teilprojekte.

3.3 Projektphase II: Zusammenfassung und Auswertung

Nachdem in der ersten Phase des Projektes die biblische Reflexion im Blick auf die eigene Haltung und das individuelle berufliche Handeln geschärft wurden, geht es in der zweiten Phase nun darum, diese Perspektive zu auszuweiten. Hierzu wird nicht nur die Gruppe der Teilnehmer(innen) erweitert, auch die Arbeit mit dem biblischen Text wird intensiviert.

Ziel der zweiten Projektphase ist es, mithilfe biblischer Texte die Handlungsweisen im Unternehmen zu reflektieren, neue Impulse zu entdecken und zu benennen sowie Ideen zur Etablierung auf struktureller Ebene einzubringen.

Überblick Projektphase II: Dem Glauben in der KJA LRO Gestalt geben; Ideen zu Haltung, Handlungsoptionen und Strukturen entwickeln

Treffen	Bibelstelle	Inhalt
Erster Dialogtag	Lk 19,1–10	– Erfahrungsberichte der Projektgruppe – Kennenlernen der dreidimensionalen, erfahrungsbezogenen Bibelarbeit – Einordnung einer BOU in der Struktur der KJA LRO – Konstituierung der Teilprojekt-Gruppen
Arbeit in den Teilprojektgruppen (pro Teilprojekt etwa drei Treffen innerhalb von ca. 6 Monaten)	Joh 5,1–9 Ex 18,13–27 Ex 3,1–4,18 Lk 10,38–42 Joh 1,35–51	– Pädagogik – Führung – Kirchengemeinde – Struktur- und Ankerpunkte – Qualifizierung
Zweiter Dialogtag		– Ergebnispräsentation – Formulierung von Empfehlungen – Vorstellung der Weiterarbeit; Ausschreibung von Praxisprojekten

Wie schon im Anschluss an die erste Projektphase wurde auch nach der zweiten Projektphase eine Evaluation durchgeführt. Hierzu wurden Mitglieder der Projektgruppe des IbiP um einen Erfahrungsbericht gebeten (vgl. grau unterlegte Absätze) und mehrere TN der KJA LRO wiederum telefonisch interviewt.

3.3.1 Erwartungen

Insgesamt lässt sich feststellen, dass der Großteil der TN mit einer hohen Erwartungshaltung und mit sehr großer Motivation in die zweite Phase des Projektes gestartet ist. Einzelne TN empfanden ihre Erwartungshaltung rückblickend als überhöht bzw. ließen sich aufgrund fehlender Vorerfahrungen mit der Bibelarbeit ohne Erwartungen ganz offen auf das Projekt ein.

Die Erwartungen der einzelnen Gruppenmitglieder waren hoch. In der gemeinsamen Vergewisserung der wichtigen christlichen Grundlagen der Arbeit sollte deutlich werden, dass die „Bibel in den Köpfen“ handlungsleitend ist und in einem auf dem Evangelium aufgebauten pädagogischen Konzept, mit dem sich die Mitarbeiter(innen) identifizieren können, wirkt. (Erfahrungsbericht: Teilprojekt Pädagogik)

„Ja, wir sind eigentlich mit der Erwartungshaltung in die diese Teilgruppe auch reingegangen, dass man mit einem Ergebnis rausgeht, mit einem Ergebnis, mit dem man dann auch weiter arbeiten kann oder davon auch irgendwie etwas in der Hand hat.“ (GP12)

„Ja, ich würde sagen, in unserer Gruppe gab es einfach die einfache Erwartungshaltung: Ist es so, dass wir aus der Bibel oder aus Bibelstellen Erkenntnisse ziehen können, die unser Führungshandeln bestätigen, beschreiben oder sogar neu definieren? Also das diene der Überprüfung, wirklich hinzuschauen.“ (GP8)

„Also meine Erwartung wäre weitergegangen als das Ergebnis war. Also ich persönlich hätte mir tatsächlich ein sehr viel konkreteres Ergebnis gewünscht [...] Ich hätte das gern näher definiert, was erwartet KJA von jedem Mitarbeitenden oder von jeder Einrichtung.“ (GP9)

„Also als ich gestartet bin, gab es gar keine Erwartungen, weil das für mich Neuland war.“ (GP14)

3.3.2 Gruppendynamik

Die TN haben wertschätzend und konstruktiv miteinander gearbeitet. Insbesondere der Austausch über die Bibelstelle und persönliche Zugänge wird positiv wahrgenommen. Die gute Zusammenarbeit und die Äußerungen im Hinblick auf die Gruppendynamik lassen Rückschlüsse auf die Qualität der Bibelarbeit ziehen: Die Bibelarbeit deckt innere Haltungen auf und fordert die Teilnehmer(innen) auf, darüber ins Gespräch zu kommen.

„In der Teilgruppe habe ich die Bibelarbeit sehr intensiv erlebt. Es war auf jeden Fall sehr tiefgehend und tiefgreifend für uns in der Gruppe und es hat auch was bewegt und es hat auch den Prozess gezeigt, quasi widergespiegelt, in dem wir gerade sind.“ (GP11)

„Grundsätzlich [war die Arbeit in der Gruppe] absolut konstruktiv. Das waren sehr unterschiedliche Menschen. Das muss man ganz klar sagen. Und bei allen die Bereitschaft, sich da auch drauf einzulassen.“ (GP8)

„Also grundsätzlich fand ich, war das ein sehr wertschätzender, sehr offener Umgang miteinander. Wir gehen schon nochmal an-

ders aufeinander zu, weil wir uns nochmal anders kennengelernt haben.“ (GP9)

„Ja, also für mich, ich fand's nochmal interessant, mich mit anderen mit einer Bibelstelle auseinanderzusetzen.“ (GP10)

3.3.3 Erfahrung mit der Bibel

Die TN haben erste bzw. weitere Erfahrungen mit der Bibelarbeit gemacht und konnten Erkenntnisse aus der Arbeit mit dem biblischen Text auf den eigenen Arbeitsalltag beziehen. Insbesondere die Erkenntnis, dass der biblische Text noch heute Aktualität besitzt und vielfältige Anknüpfungspunkte bietet, erstaunte einige TN. Die Vieldeutigkeit des biblischen Textes stellte die TN aber auch vor Herausforderungen, da die unterschiedliche Schwerpunktsetzung innerhalb des Textes verschiedene Anknüpfungspunkte offenlegte, über die erst in der Gruppe diskutiert werden musste.

Es wurden die Hintergründe zur Arbeit mit biblischen Texten erläutert, die Akzeptanz der Bibel in den Einrichtungen und bei den Mitarbeitern erörtert und Freude an der Textarbeit entdeckt. (Erfahrungsbericht: Teilprojekt Qualifizierung)

Die TN bemerken auf dem Wege der Arbeit mit der Bibelstelle, dass die zu Beginn vermeintlich erschienene „trockene“ Bibelstelle durch die Auseinandersetzung lebendig wurde. Der Text eröffnete sich von Treffen zu Treffen weiter. Es wurde vermerkt, dass die „alten Schriften“ Botschaften für das heutige Leben enthalten. Dazu bieten die biblischen Texte klare und richtungsweisende Handlungsoptionen an. (Erfahrungsbericht: Teilprojekt Kirchengemeinden)

„Ich habe die Textstellen meistens auf mich selber bezogen – ganz stark – und geguckt, wo ich das in meinem Lebenslauf wiederfinde und habe das sehr persönlich alles gemacht, diesen Bezug. Und dadurch ist mir dieser Zugang eigentlich sehr gut gelungen und die Methode 3D hat da natürlich auch bei geholfen, diesen Zugang nochmal intensiver zu gestalten.“ (GP12)

„Und das finde ich immer auf der einen Seite gespenstisch, weil ich denke: Wahnsinn, dass das auch immer noch so ein aktuelles

Thema ist und das ist mir dadurch nochmal total bewusst geworden.“ (GP12)

„Und da habe ich jetzt auch nochmal gemerkt, dass ich komplett anders mit der Bibel arbeite [...]. Also, weil da hab ich wirklich auch nochmal ausführlich vorher nachgelesen, unterschiedliche Auslegungen, unterschiedliche Übersetzungen gelesen, hatte dadurch tatsächlich auch nochmal einen anderen Zugang für mich.“ (GP11)

3.3.4 Umsetzung

Insgesamt besteht insbesondere im Hinblick auf persönliche Haltungen und Werte des Unternehmens der größte qualitative Erkenntnis- bzw. Erfahrungsgewinn. TN aus allen Teilprojekten berichteten, dass die Auseinandersetzung mit dem biblischen Text dazu führe, dass sie sich untereinander austauschten und über Haltungen und Anknüpfungspunkte vermehrt diskutiert wurde. Die Arbeit mit der Bibel wurde als große Bereicherung für die Arbeit in der Gruppe wahrgenommen. Unterschiedlich äußerten die TN sich jedoch zur Umsetzung bzw. zu den Ergebnissen aus den Teilprojekten. Die Herausforderung besteht eindeutig darin, nicht aus dem biblischen Text das Unternehmen plakativ prägen zu wollen (Top-down), sondern anhand des biblischen Textes innere Haltungen und Werte aufzudecken und zu festigen (Bottom-up) und so weiter an Profil zu gewinnen.

Die Teilnehmer(innen) im Teilprojekt Pädagogik erlebten den Zugang zum biblischen Text als sehr gelungen. Sie äußerten, dass ihre berufliche Arbeit durch die Erfahrung der Bibelarbeit profitiere: Sie erhielten Orientierungshilfe auf ihrem persönlichen Weg der Nachfolge. Es fand eine gemeinschaftliche Vergewisserung der Grundlagen der Arbeit mit den jungen Menschen statt. (Erfahrungsbericht: Teilprojekt Pädagogik)

„Das ist ganz, ganz wichtig und mit einer Haltung, wo man selber auch Suchender ist auch als KJA-Mensch, der in der Projektgruppe war. Aber auch sich immer wieder auch als Suchender fühlen, gemeinsam.“ (GP6)

„Ich glaube, dass die Bibelarbeit an sich total gelungen ist, aber dass wir mit dem, was so jeder persönlich da so für sich rausgezogen hat, hinterher nicht auf einen Konsens gekommen sind.“ (GP9)

„Aus meiner Perspektive eher nein. Ich glaube, da spielt Bibel selbst eher eine untergeordnete Rolle. Ich glaube, das kann man auch außerhalb der Bibel sehen und betrachten. Da ist, glaube ich, Bibel erstmal auch hinten dran. Man ist ja im Alltag auch durchaus mit seinen Mitarbeitern im Gespräch und man ist bekannt, welchen Stellenwert die Religion an sich und die Bibel hat. Da merkt man auch immer mal wieder, dass die meisten da gar nicht so bibelfest, das möchte ich gar nicht sagen, aber gar nicht die Bibel für so wichtig erachten. Sondern, dass das eher so aus dem normalen Miteinander entstehen kann.“ (GP14)

3.3.5 Weiterarbeit

Im Hinblick auf den weiteren Verlauf des Projektes betonen einige TN, dass sie sich erkennbare Ergebnisse wünschen. Der weitere Verlauf der Umsetzung des Projektes scheint zu diesem Zeitpunkt noch nicht klar zu sein. Hier wünschen sich die TN mehr Transparenz.

„Also es hat sich jetzt nichts verändert innerhalb der KJA.“ (GP12)

„Allen Menschen, die sich da sehr intensiv mit ihrem Teilbereich auseinandergesetzt haben, wurde herzlich gedankt und wurde auch wertschätzend gedankt und dann war das aber so ein sehr abruptes Ende und dann ging es zack mit den Leuchtturm-Projekten weiter. So, und da war für mich so ein Prozess unterbrochen.“ (GP9)

„Also ich wünsche mir, dass es uns gelingt, dass wir das schon noch so lebendig halten.“ (GP6)

3.4 Ausblick auf Projektphase III: „und sie zogen die Boote an Land [...] und folgten ihm nach“ (Lk 5,11) –

Bibelorientierte Unternehmenskultur in den Alltag bringen / Identitätsangebote gestalten, Strukturen etablieren, Ergebnisse weiterentwickeln

Der lukanischen Leitperikope folgend zeigt sich für die dritte Projektphase im letzten Abschnitt des Handlungsverlaufs, dass die Fischer die Boote zurück ans Ufer ziehen und sich nun in unterschiedlicher Weise auf die Nachfolge einlassen.

Im Blick auf das Projekt BOU geht es in einer nächsten Phase nun ebenfalls genau darum, die aus der Bibelarbeit erkannten Zielsetzungen in den Alltag zu bringen. Dies betrifft zum einen die Einbindung biblischer Impulse zur Reflexion und Entwicklung des eigenen professionellen Agierens bzw. der Arbeit im Team (vgl. die Empfehlungen der Teilprojekte Pädagogik und Kirchengemeinden) zum anderen die strukturelle Verankerung biblischer Handlungsoptionen im Organisationskonzept der KJA (vgl. die Empfehlungen der Teilprojekte Führung, Struktur und Ankerpunkte sowie Qualifizierung).

Diese dritte Phase des Projekts, mit der die schrittweise Konkretisierung einer bibelorientierten Unternehmenskultur in der KJA LRO ihren Anfang nimmt, wird denn auch aus Sicht zweier Beteiligter im folgenden Beitrag dargestellt.

Mit dem Abschluss der zweiten Projektphase endet die engere wissenschaftlich-exegetische Begleitung des Projekts durch das IbiP. Eindrücke und Reflexionen aus der Sicht des Institutes wurden im Verlauf der Projektbeschreibung punktuell bereits eingebracht. Zusammenfassend seien hier noch die folgenden Überlegungen als Resümee ergänzt:

- Aus Sicht einer *biblischen Spiritualität* zeigt sich zum einen, dass biblische Texte eine ideale Möglichkeit sind, offen über religiöse Themen bis hin zur Gottesfrage ins Gespräch zu kommen. Die Erfahrung zeigt, dass der eingebrachte erfahrungsbezogene Textzugang auch religiös wenig sozialisierte TN persönliche Anknüpfungspunkte finden lässt. Dies macht die Bibel mehr und mehr auch für sie zu einem bislang noch kaum erschlossenen *Potenzial der Resilienz* was das eigene Leben aber auch den Arbeitsalltag angeht.

Zum anderen bieten biblische Texte hilfreiche Anknüpfungspunkte zur *Reflexion von*

a) eigenen Haltungen und Erfahrungen in der Begegnung mit Menschen und

b) Aspekten einer Team- bzw. Gruppendynamik.

Darüber hinaus ist gerade für ein Unternehmen in kirchlicher Trägerschaft auch die Möglichkeit in Betracht zu ziehen, dass ein positiver und reflektierter Zugang zur Bibel auch den *Blick auf die Kirche* weiten und längerfristig neu fundieren kann.

- In *exegetischer Hinsicht* ist im Rückblick auf die ersten zwei Projektphasen festzuhalten, dass eine klare *methodische Orien-*

tierung für die Textarbeit als sehr hilfreich erlebt wird. Auch wenn eine methodisch-hermeneutisch reflektierte Vorgangsweise nach Methode 3D einen hohen Anspruch an die TN darstellt, sind die Rückmeldungen dazu mehrheitlich positiv. Daraus lässt sich schließen, dass die Vermittlung eines wissenschaftlich fundierten Zugangs den TN bei aller Herausforderung auch einen *Rückhalt* bietet, der nicht nur spirituell, sondern auch kognitiv eine persönliche Vergewisserung und Verankerung ermöglicht.

Als Konsequenz daraus ergibt sich, dass längerfristig eine qualifizierte biblische Begleitung zur festen Einrichtung im Unternehmen werden muss. Unter diesen Vorzeichen kann die Bibel tatsächlich zu einer *prophetischen Stimme* werden, welche den Blick auf die Menschen schärft, gesellschaftliche Solidarität einklagt und mit einer Hoffnung leben und handeln lässt.

- Insgesamt kann das Experiment, eine *biblische Orientierung in KJA LRO* grundzulegen, in ersten Schritten als gelungen bezeichnet werden. Wie die anschließende Darstellung der Konkretisierung und Umsetzung zeigt, konnte ausgehend von der Projektgruppe das Interesse für die Bibel im beachtlichen Ausmaß geweckt werden. Dass es trotz immer wieder deutlich werdender Skepsis gelingt, sowohl auf der Ebene der Leitungsverantwortlichen wie auch im Rahmen einzelner Teams *zur Arbeit mit der Bibel zu motivieren*, lässt auf kraftvolle und überzeugende Erfahrungen der am Projekt Beteiligten schließen. Dennoch ist die Etablierung einer bibelorientierten Unternehmenskultur für die KJA LRO ein Weg, der erst begonnen hat. Sowohl im strukturellen wie auch im operativen Bereich gilt es, entsprechend dem vorgestellten Modell einer Unternehmenskultur die Ebenen der *Werte, Haltungen und Artefakte* biblisch zu reflektieren und zu überprüfen. Wie schon im Laufe der Projektarbeit deutlich wurde, setzt ein biblischer Weg Kritikfähigkeit, die Bereitschaft zur Offenheit und vielleicht auch mal zum Risiko voraus; doch er garantiert Ehrlichkeit, Lebendigkeit und überraschende Momente.

Bibel in den Alltag bringen

Bibelorientierte Unternehmenskultur – Projektbericht Phase III

Lisa Mattern / Michael Hirth

1 Umsetzung von Praxisprojekten in Einrichtungen der KJA LRO

Ausgehend von der Fragestellung „Wie kann es gelingen, die Bibel in den Alltag zu bringen?“ wurde für die Katholische Jugendagentur Leverkusen, Rhein-Berg, Oberberg (KJA LRO) entschieden, dass alle 50 Einrichtungen zur freiwilligen Durchführung von Praxisprojekten zu den Themen „Pädagogik“ und „Kooperation mit Kirchengemeinden“ eingeladen werden sollen. Hierzu wurde im September 2019 eine Ausschreibung mit Impulsfragen an die Leiter(innen) der Einrichtungen versandt.

Nach einigen Anlaufschwierigkeiten wurden Leiter(innen) von Einrichtungen persönlich angesprochen. Dies zeigte sich als wichtiger Schritt, der zur Klärung von Fragen und auch Unsicherheiten hinsichtlich der Beschäftigung mit der Bibel wichtig war. Die persönliche Ansprache führte schließlich dazu, dass sich vier Einrichtungen und eine Kirchengemeinde dazu entschieden, ein Praxisprojekt durchzuführen. Eine Einrichtung musste die Projektarbeit aufgrund der Belastung durch die Corona-Pandemie nach kurzer Zeit wieder einstellen.

Folgende Projekte kamen zustande:

- Offene Ganztagsgrundschule, Projekttitel: „*Gott spielt mit*“ auf Grundlage der Bibelstelle Mk 6,30–44
- Kinder- und Jugendeinrichtung, Projekttitel: „*Mein bestes ICH*“ auf Grundlage der Bibelstelle Joh 5,1–13
- Jugendmigrationsdienst und Abenteuerspielplatz, Projekttitel: „*Angebote für junge Familien*“ auf Grundlage der Bibelstelle Lk 13,10–17
- Sendungsraum Bad Honnef/Unkel, Projekttitel: „*Bibelorientierte Unternehmenskultur in der Kirchengemeinde*“ auf Grundlage der Bibelstellen Joh 4 und Lk 10.

Zur Unterstützung der Umsetzungsplanung wurde mit den Teilnehmenden der Praxisprojekte am 29. Februar 2020 ein „Qualifizierungstag“ durchgeführt. Dabei wurde in die Bibelarbeit nach Methode 3D eingeführt. Darüber hinaus wurden für alle Projekte Leitperikopen ausgewählt. Ausgehend von den genannten Bibelstellen entwickelten alle Projekte einen Umsetzungsplan.

Dabei stand im Vordergrund, sich zunächst mit den Mitarbeitenden in den Einrichtungen mit den ausgewählten Bibelstellen auseinanderzusetzen und eine gemeinsame Haltungs- und Handlungsgrundlage zu erarbeiten. Hierbei wurden zwei der drei Einrichtungen auf Wunsch durch eine externe Fachkraft begleitet.

1.1 Zwischenergebnisse zur Arbeit der Praxisprojekte innerhalb der KJA LRO

1.1.1 Praxisprojekt: „Gott spielt mit“

Die Mitarbeitenden in der Offenen Ganztagsgrundschule haben auf Basis der Bibelarbeit in ihren jeweiligen Betreuungsgruppen *Leitsätze für das Miteinander* erarbeitet, z. B. „Gemeinsam sind wir stark“, „Ich darf vertrauen, dass unsere Gemeinschaft eine sichere Basis schafft, um offen und ehrlich Bedürfnisse äußern zu können“, „Behandelt die Menschen so, wie ihr selbst von ihnen behandelt werden wollt“, „Es ist genug für alle da – ein offenes Ohr, ein Lächeln, ein nettes Wort“.

„Wir haben, zum Teil überraschend, positive Erfahrungen in der Bibelarbeit gemacht.“

„Es besteht der Wunsch, sich regelmäßig zu einer angeleiteten Bibelarbeit zu treffen.“
(O-Töne der Mitarbeitenden)

1.1.2 Praxisprojekt: „Mein bestes ICH“

Das Team der Kinder- und Jugendeinrichtung hat durch die Befassung mit der Bibelstelle z. B. folgende Erkenntnisse gewonnen: „Von nichts kommt nichts, werde selbst aktiv“, „Wirf Dein bisheriges ICH nicht komplett über Bord“, „Setze Vertrauen in die Fähigkeiten eines jeden Menschen“.

„Die Freiwilligkeit zur Bibelarbeit im Team ist entscheidend.“
 „Ja, die Bibel kann eine Inspirationsquelle und/oder Unterstützung sein.“
 (O-Töne der Mitarbeitenden)

1.1.3 Praxisprojekt: „Angebote für junge Familien“

Die Mitarbeitenden einigten sich auf die Leitmotive „Chancengleichheit“ und „Vertrauen“. Unter Chancengleichheit formulierten sie ihre Ansprüche, hinzugehen, wo die Menschen sind, zuzuhören und diesen Menschen einen Ort der Begegnung zu ermöglichen. Unter Vertrauen formulierten sie, Vorbild sein zu wollen und Gutes zu tun, da und beständig zu sein, wenn sie gebraucht werden, und durchzuhalten, wenn es schwer wird.

„Die Bibel hat uns gezeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind.“
 „Die Bibel gibt uns Kraft, Verständnis, Reflexionsmöglichkeiten und Wissen.“
 (O-Töne der Mitarbeitenden)

Alle Praxisprojekte beabsichtigen, in einem nächsten Schritt mit ihrer jeweiligen Zielgruppe Angebote entsprechend der erarbeiteten Haltungs- und Handlungsgrundlage umzusetzen.

2 Etablierung einer internen Arbeitsgruppe zur bibelorientierten Unternehmenskultur

Anfang 2020 wurde in der KJA LRO entschieden, dass mit dem Ziel der Verstetigung der bisherigen Ergebnisse des Gesamtprojektes und zur weiteren Unterstützung der Einrichtungen, die ein Praxisprojekt durchführen, eine *interne Projektgruppe Bibelorientierte Unternehmenskultur* (BOU) gegründet wird. Die interne AG BOU traf sich am 26. Mai 2020 erstmalig und setzte sich aus zwei Leitungskräften der zweiten Führungsebene und drei interessierten Mitarbeitenden zusammen. Diese Mitarbeitenden wurden ebenfalls durch persönliche Ansprache zur Mitarbeit gewonnen.

Bis zum 29. Oktober 2020 hat sich die interne AG BOU viermal getroffen. Kurz werden im Folgenden die Schwerpunkte der Treffen skizziert.

2.1 Klärung der Frage: Womit beginnt die AG BOU?

In einem ersten Treffen ging die neu gebildete Arbeitsgruppe der Frage nach, wie und womit sie ans Arbeiten kommt. Hierzu wurden nochmals die Ergebnisse der Teilprojektgruppen (*Struktur & Ankerpunkte, Führung, Qualifizierung, Pädagogik und Kirchengemeinde*) vom Dialogtag am 08. Juli 2019 gesichtet.

Die Gruppe entschied sich einhellig dafür, mit dem Themenfeld „Qualifizierung“ zu starten.

2.2 Definition des Begriffs „Qualifizierung“

Nachdem geklärt war, womit die Gruppe startet, musste das Themenfeld der „Qualifizierung“ enger abgesteckt werden. Was bedeutet sie in Bezug auf die Bibel im Rahmen der KJA LRO aus Sicht der AG-Mitglieder? Und gibt es hierzu vielleicht schon konkrete Anknüpfungspunkte innerhalb unseres Unternehmens?

Zunächst wurden zwei Anwendungsfelder identifiziert: im kognitiven Feld „Grundwissen schaffen“, im affektiven Feld „Erfahrungsräume schaffen“.

„Grundwissen zu haben“, wird laut AG BOU zum einen dadurch definiert, zu wissen, wo Informationen über das weite Feld der Bibelorientierung und im weiteren Sinne Religionspädagogik zu finden und abrufbar sind.

Zum anderen wird Grundwissen dadurch definiert, ein Wissen über das Handlungsfeld der KJA LRO, die Jugendpastoral, zu haben. Hierzu zählen z. B. auch das Leitbild der KJA LRO und die Handlungsgrundsätze. Neuerdings wird auch ein online-basierter Kompaktkurs für jede(n) neue(n) Mitarbeitende(n) angeboten.

Bei der Arbeit mit der Bibel und mit religiösen Inhalten geht es zwar auch um kognitive Durchdringung, vor allem aber kommt es hier auf affektiv-existentielle Wahrnehmungen an. So geht es der Gruppe unter dem Stichwort „Qualifizierung“ auch darum Erfahrungsräume für Mitarbeitende zu schaffen. Räume, in denen die existenzielle Relevanz der Bibel erkannt und das darauf basierende Handeln reflektiert werden kann.

Hierzu hält die KJA LRO bereits vielerlei Angebote für Mitarbeitende vor, wie z B. Tage der Orientierung, Oasentage, Exerzitien oder die sogenannten „Lebensimpulse“, eine Website, die aus den



Abb. 1: Überlegungen zur Qualifizierung von BOU. © KJA LRO gGmbH

Reihen der KJA-LRO-Mitarbeitenden für jedes Sonntagsevangelium im Jahr einen Impuls bereithält.

2.3 Konkretisierung neuer Angebote im Rahmen von Qualifizierung

Um zielgerichtet Qualifizierungsangebote im oben beschriebenen Sinn machen zu können, bedurfte es der Vergewisserung, welche Zielgruppen die AG BOU ins Auge fasst. Es ergaben sich die folgenden drei:

- allgemein Mitarbeitende,
- im Besonderen Leitungskräfte,
- „unsere“ Kinder und Jugendlichen.

In einem weiteren Schritt scannte die AG BOU die bereits vorgehaltenen Angebote in ihrer expliziten Ausrichtung auf Bibelorientierung. Sie prüfte folgend, ob die bestehenden Angebote durch „einfache Handgriffe“ bibelorientierter ausgerichtet werden können und/oder es neuer Angebote bedarf.

Diesem Schritt vorgeschaltet ergab sich eine Diskussion um den Charakter der Angebotsformate: Sollten sie freiwillig oder verpflichtend gemacht werden? Die Erfahrung lehrt, dass religionspädagogische, freiwillige Angebote seltener genutzt werden; auf der anderen Seite sollten die so wertvollen Angebote nicht durch einen Zwangsscharakter verleidet werden.

Letztlich einigte sich die Gruppe auf zwei konkrete freiwillige Angebote, die in 2021 für Mitarbeitende und im Besonderen Leitungskräfte in Bezug auf bibelorientierte Qualifizierung gemacht werden sollen.

Weshalb wurden die Kinder und Jugendlichen bisher nicht berücksichtigt? Aus der Erfahrung mit den Praxisprojekten gewannen wir die Erkenntnis, dass zuerst die Mitarbeitenden sich ihrer Haltung bewusstwerden müssen, um dann aus diesem Mindset heraus selbst Angebote für ihre Zielgruppe machen zu können.

Auf der Agenda der AG BOU steht für die Zukunft zunächst, diese Angebotsformen auf ihre Praxistauglichkeit zu überprüfen. In einem nächsten Schritt gilt es, die weiteren Felder aus den Teilprojektgruppen zu bearbeiten und verankern, wobei auch die Einrichtung einer Projektstelle zur Bibelorientierung unterstützend wirken wird.

3 Neuentwicklung bibelorientierter Führungsgrundsätze

Seit 2013 gelten in der KJA LRO Handlungsgrundsätze. Die Handlungsgrundsätze beschreiben die für die Organisation und die Zusammenarbeit mit Dritten wesentlichen Prinzipien und Werte, die von allen Beschäftigten beachtet werden sollen.

Die Handlungsgrundsätze beinhalten Beschreibungen zu folgenden Prinzipien und Werten: „Vertrauen und Wertschätzung“, „Offenheit in der Kommunikation“, „Transparenz und Information“, „Partizipation und Subsidiarität“, „Vielfalt nutzen – voneinander lernen“, „Kundenorientierung“ und „Evangelisierendes Handeln“.

Ein zusätzlicher Abschnitt beschreibt ergänzende Handlungsgrundsätze für Führungskräfte. Hierbei handelt es sich um die Prinzipien und Werte: „Die Gesamtorganisation im Blick“, „Stärken nutzen“ und „Wirkung und Kontrolle“.

Angeregt durch die Arbeitsergebnisse der Teilprojektgruppe Führung, die sich im Rahmen des Projektes „Bibelorientierte Unternehmenskultur“ mit diesem Thema befasste, ist es gelungen, neue

- Subsidiaritätsprinzip,
- Verlässlichkeit in der Leitung.

Weiterführende interne Diskussionen führten schließlich dazu, dass im August 2020 vier neue Führungsprinzipien für Führungskräfte eingeführt wurden:

- *Führen mit Macht* – Führungskräften wird aufgrund ihrer Funktion Kompetenz und Macht zugeschrieben. Führen mit Macht definieren wir positiv, und zwar in dem Sinne, dass wir Macht niemals als ein Ziel an sich ansehen, sondern immer nur als ein Mittel, um das Bestmögliche für unsere Mitarbeitenden und unsere Zielgruppen zu erreichen. Hierbei ist wesentlich, dass sich die Führungskräfte ihrer Macht bewusst sind und ihr Handeln im Sinne der Selbstüberprüfung laufend reflektieren.
- *Führen mit Verantwortung* – Verantwortung bedeutet im eigentlichen Sinne, dass man einer anderen Person *antworten* muss. Unsere Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie bereit sind, sich selbst vor anderen zu verantworten und insbesondere, dass sie verantwortlich führen. Führen mit Verantwortung bedeutet, sich der Verantwortung für die Konsequenzen der Entscheidungen und Taten, die andere Menschen betreffen, jederzeit bewusst zu sein.
- *Führen aus und mit Vergebung* – Unsere Führungskräfte folgen dem Prinzip Führen aus und mit Vergebung. Sie fördern ein Miteinander, in welchem Fehler passieren und jederzeit offen angesprochen werden dürfen. Es gilt das Prinzip, dass jede(r) eine zweite Chance erhält. Vergebung schließt immer die Selbstvergebung mit ein.
- *Führen mit Hoffnung* – bedeutet, wir vertrauen darauf, dass unser (Führungs-)Handeln zu Positivem führt. Wir handeln mit Zuversicht, besonders in Situationen, die erstmal hoffnungslos erscheinen.

4 Einrichtung einer Stelle für Bibelorientierung im Unternehmen

Neben der Unterstützung aller Pfarreien in Leverkusen, Rhein-Berg und Oberberg in jugendspirituellen, religionspädagogischen, firm-katechetischen und jugendpastoral-musikalischen Fragen ist der Fachbereich Spiritualität und Katechese auch interner Ansprech-

partner für alle Mitarbeitenden und Einrichtungen in eben solchen Fragen.

Besonders aus der Phase der Praxisprojekte und deren Rückmeldungen wurde deutlich, dass die Unterstützung durch den Fachbereich unabdingbar war.

In diese Kerbe schlagen auch die abschließenden Gedanken des Geschäftsführers der KJA zum Projekt insgesamt:

- Kontinuierliche Angebote (wie z. B. Lebensimpulse) sind wichtig.
- Die biblische Leitsatzentwicklung ist für alle unsere Einrichtungen interessant.
- Die Fundierung der Bibelarbeit durch Workshops ist nötig.
- Eine regelmäßige, freiwillige Bibelarbeit soll ermöglicht werden.
- Es sollen begeisterte Mitarbeitende als „Bibelbotschafter(innen)“ gesucht werden.
- Unser Leitbild soll biblisch fundiert werden.

Diese Auswahl lässt darauf schließen, dass die Expertise des Fachbereichs in Zukunft mehr denn je benötigt werden wird und den bisherigen Rahmen der Unterstützung beträchtlich übersteigt.

Aus diesem Grund ist die Geschäftsführung zum Schluss gekommen, im Fachbereich eine Projektstelle (Vollzeit) für Bibelorientierung – zunächst befristet auf zwei Jahre, beginnend im Februar 2021 – einzurichten.

„Gott spielt mit“

Erfahrungsbericht zum Praxisprojekt in einer Offenen Ganztagsgrundschule (OGS) mit dem Ziel, die Bibel und Gott in den OGS-Alltag zu integrieren

Annette Jagieniak

Die Offene Ganztagsgrundschule (OGS) Wiembach ist der Ganztags der Katholischen Grundschule (KGS) Remigius in Leverkusen-Opladen. Im Schuljahr 2020/21 begleiten wir ca. 320 Kinder im Anschluss an den Unterricht durch den Schulalltag.

Ein großes Team mit 32 pädagogischen Mitarbeitenden, zusammengesetzt aus zahlreichen Professionen, mit unterschiedlichen Stundenumfängen und interreligiösem Hintergrund – vereint in der Arbeit für Grundschulkinder, im Auftrag eines katholischen Trägers an einer katholischen Grundschule.

So ist die Ausgangssituation beschrieben, mit der wir in das Projekt „Gott spielt mit“ gestartet sind. Nicht zu vergessen und zu unterschätzen ist eine große Offenheit und Neugierde in diesem Team, sich auf Neues einzulassen.

Dies ist die eine Seite, die zum Start des Projektes vorhanden war – neugierige und offene Ganztagspädagoginnen, die sich in ihrer Arbeit am christlichen Weltverständnis orientieren.

Auf der anderen Seite standen zwei Mitglieder dieses OGS-Teams, die die großartige Möglichkeit hatten, zu erfahren, wie intensiv, lebensnah und aktuell Bibelarbeit ist. Die erfahren durften, dass die Bibel ein Buch ist, das mitten in unser Leben gehört und Wegweiser sein kann. Ganztagspädagoginnen, die von der Bibelarbeit hochmotiviert und inspiriert waren, voller Tatendrang und Ideen.

Und – wir mussten die Erfahrung machen, dass es einer guten Anleitung bedarf, um die Bibel auf diese Weise kennenlernen zu dürfen. Dass das reine Lesen der Bibel nicht ausreicht, um sie zu verstehen.

- Wissen um die Lebensart der Menschen, von denen berichtet wird,
- geschichtliches Hintergrundwissen,

- sprachliches Wissen um Übersetzungsmöglichkeiten und Erzählstile,
- und nicht zuletzt ein „Eintauchen“ in die Bibel

sind nach unserer Erfahrung wesentliche Bestandteile einer intensiven Bibelarbeit, die Leben und Arbeit verändern kann.

Wie konnte es gelingen, in diesem großen Team eine Grundlage zu schaffen, die bibelorientiertes Arbeiten für einzelne Mitarbeitende erfahrbar und in der Arbeit mit den Kindern umsetzbar macht?

Anders gefragt: Wie bekommen wir dieses „Kamel durch das Nadelöhr“? (Mt 19,24 frei übertragen auf die Aufgabe, die bevorstand.)

1. Die passende Bibelstelle

Für meine Kollegin und mich war es besonders wichtig, dass wir eine Bibelstelle mit auf den Weg nehmen konnten, die uns selbst sehr nah war. „Die Speisung der 5000“ in Mk 6,30–44, gab uns einen Ausgangspunkt, von dem aus wir eine erste Vorstellung entwickeln konnten. Eine Vorstellung davon, dass wir das Team mitnehmen könnten und wie wir das Team in die Erfahrung und auf den Weg bringen könnten.

Der zentrale Gedanke, den wir mit auf den Weg genommen haben, war der, dass jede OGS-Gruppe unserer Schule einen biblischen Leitsatz haben soll.

Mit diesem Ziel vor den Augen konnten wir uns sehr optimistisch auf den Weg in den Alltag machen.

2. Arbeit in kleinen Gruppen dank Corona

Der geplante Teamtag mit allen Mitarbeitenden musste auf Grund der der aktuellen Situation mit der Corona Pandemie abgesagt werden. Anstatt dessen haben wir uns die Zeit genommen, in drei kleinen Gruppen zu arbeiten.

Drei Nachmittage, drei unterschiedliche Gruppen, eine verabredete Methodik führten zu unglaublich vielfältigen Erfahrungen, individuellen Leitsätzen und überraschten Mitarbeitenden. Das ist in Stichworten zusammengefasst, was meine Kollegin und ich erfahren durften.

Und – wieder die Erfahrung, dass es einer fachlich guten Anleitung bedarf, um die Inhalte gut transportieren zu können.

Die drei Nachmittage, an denen wir mit den Kolleginnen gemeinsam Bibelerfahrungen machen durften, haben uns mit großer Zufriedenheit erfüllt. Wir haben es geschafft, unsere Idee und unsere Motivation mit in unser Team zu nehmen.

Es erfüllt uns mit großem Stolz, dass jede Gruppe tatsächlich für sich und dieses Schuljahr einen biblischen Leitsatz hat.

3. Die Vielfalt in der Umsetzung

In noch größeres Erstaunen hat uns die Ideenvielfalt versetzt, mit der die Mitarbeitenden der OGS Wiembach die Leitsätze in die Gruppen und zu den Kindern bringen wollen. Angefangen bei vielen kreativen Ideen der Umsetzung, über einfaches Lesen der Bibelstelle miteinander, bis hin zu täglichen Ritualen sollen die Leitsätze in den Gruppen und in den Mitarbeitenden sichtbar werden.

4. Eine zweifache Wirkung

Im Alltag der OGS Wiembach wirkt die Arbeit mit der Bibel zweifach nach.

Zum einen in der praktischen Arbeit mit den Kindern. Gott, so ist die Idee, soll gegenwärtig sein und soll bei den Kindern „mitspielen“ dürfen.

Zum anderen wirkt die Arbeit mit der Bibel im einzelnen Mitarbeitenden nach. Inspiriert durch die Arbeit mit der Bibel und dem daraus entstandenen Leitsatz ist die eigene Haltung gestärkt und somit Gott in unser berufliches Handeln getreten.

Eine Bibelstelle über 14 Verse hat es ermöglicht, dass in zwölf Gruppen einer Schule jeweils ein biblischer Leitsatz die Arbeit begleitet, der die Vielfalt der Mitarbeitenden widerspiegelt.

In diesem zwölf Gruppen sind gut 320 Kinder, die wiederum so vielfältig, wie sie sind, diesen Leitsatz mit in ihr Leben nehmen.

14 Verse, die so viel in Bewegung bringen konnten.

Wo kommen wir wohl hin, wenn wir uns auch noch mit den anderen ca. 1 200 Seiten der Bibel beschäftigen?

Resümee des Projektes „Bibelorientierte Unternehmenskultur“

Thomas Droege

Als Auftraggeber des Projektes „Bibelorientierte Unternehmenskultur“ (BOU) besteht tendenziell die Gefahr, nun in ein Resümee einzusteigen, in dem Bewertungen wie „sehr erfolgreich“ zum Teil oder für das gesamte Projekt erteilt werden. Hiervon sehe ich ab. Ich überlasse es den interessierten Leser(inne)n, sich eine eigene Meinung und Beurteilung zu bilden.

Ich möchte die Dinge aufführen, die sich aus meiner subjektiven Sicht als Geschäftsführer der Katholischen Jugendagentur Leverkusen, Rhein-Berg, Oberberg gGmbH (KJA LRO) herauskristallisiert haben. „Dinge“, die ich als Anstoß für den weiteren Lern- und Entwicklungsprozess verstehe, ganz im Sinne einer „Lernenden Organisation“.

Aus der ersten Projektphase „Die Bibel in den Blick nehmen“ sind bei mir folgende Eindrücke und Erkenntnisse entstanden:

- Eine Heranführung zur Bibel *braucht Zeit* und Geduld.
- Eine Bibelbearbeitung mit Menschen, die sehr verschiedene Geschichten rund um den Glauben und mit Kirche zu erzählen haben und die sehr unterschiedliche berufliche Tätigkeiten ausüben, ist eine große Chance, um sehr verschiedene Blickrichtungen und Perspektiven auf die Bibel zu erhalten. So hat aus meiner Sicht die *heterogene personelle Besetzung* der Projektgruppe seitens der KJA LRO die *Sichtweisen* auf die verwendeten Bibelstellen *erweitert*. Für mich passt dies auch zu unserem Vorbild Jesus Christus, der mit keinem Menschen Berührungängste hatte. Sein „Begegnungsmuster“ war aus meiner Sicht ebenso „heterogen“.
- Diese Projektgruppe wurde seitens des Instituts für pastorale Praxisforschung und bibelorientierte Praxisbegleitung (IbIP) mit Theolog(inn)en als Pendant zur vorgenannten KJA-LRO-Besetzung ergänzt. Hierdurch sollte vor allem erreicht werden, dass eine *Mischung aus Expert(inn)en und Lai(inn)en* möglich

ist. Dies ist auch so erfolgt. Wenn dies, wie ich es wahrgenommen habe, mit Vertrauen und Offenheit geschieht, besteht die Chance, dass beide Seiten ganz neue Perspektiven kennenlernen und so ihre eigenen Positionen hinterfragen können. Dann wird plötzlich die „Laiin“ bzw. der „Laie“ zur bzw. zum gleichberechtigten Partner(in) der Expertin bzw. des Experten. Diese gelebte Partnerschaft hat aus meiner Sicht dazu geführt, dass deutlich wurde, dass nicht Expert(inn)en das Deutungsrecht zu Bibelstellen haben, sondern sich im Miteinander verschiedener fachlicher und menschlicher Perspektiven herauskristallisiert, *was eine Bibelstelle uns in der heutigen Zeit vermitteln kann*. Diese Partnerschaft ist ein gelungenes Beispiel dafür, wie in unserer Kirche ein gutes und echtes Miteinander von verschiedenen Professionen aussehen kann, so wie dies derzeit, z. B. mit sogenannten „multiprofessionellen Pastoralteams“, innerhalb des Pastoralen Zukunftsweges im Erzbistum Köln diskutiert wird. Bei unserem Projekt BOU ist dies aber meines Erachtens so gut gelungen, weil alle gleichberechtigt waren, auch wenn es unterschiedliche Rollen und Aufgaben gab.

- Die Methode 3D von Christiane Koch hat sich als sehr tauglich bestätigt, um Menschen wieder an die Faszination der Bibel heranzuführen. Sie hat, wie im Artikel „Zwischen Ideal und Realität, der Ausgangspunkt des Projektes BOU“ skizziert, dazu geführt, dass die Projektgruppenmitglieder die „Geschichten“ der Bibel rational, emotional und körperlich erleben und auf das konkrete private sowie beruflich Leben beziehen können. *Für die Zukunft würde ich Workshops zur Bibelarbeit nach Methode 3D in unserem Fortbildungsprogramm integrieren*. Dies muss aber aus meiner Sicht ein freiwilliges Angebot für Mitarbeitende sein, da diese Methode eine große Offenheit und Bereitschaft erfordert. Zudem haben wir eine kleine *Handreichung zur Bibelarbeit nach Methode 3D* erstellt und gedruckt, hierdurch kann jede(r) Mitarbeitende und Interessierte schnell einen Einblick in die Methode 3D erhalten.
- Die Zusammenarbeit mit der Unternehmensberaterin Ruth Dießel hat deutlich gemacht, dass eine *Bibelorientierung nicht nur eine religiöse oder theologische Angelegenheit ist, sondern auch Teil eines Prozesses zur Entwicklung bzw. Stärkung einer*

Unternehmenskultur sein kann. Mit Ruth Diebel konnten wir eine Unternehmensberaterin gewinnen, die diesem Projekt BOU sehr offen gegenübersteht. Die Trennung von „Arbeit“ und „Glaube“ im Alltag eines Unternehmens muss nicht sein und ist meines Erachtens als katholisches Unternehmen auch falsch. Es gibt viele Konzepte für „christliche oder spirituelle Unternehmenskultur“. Diese sind sehr interessant. Ich wollte nichts „christlich“ oder „spirituell“ allgemein Auslegbares, sondern mir ging und geht es darum, die Heilige Schrift als das Buch der Kirche, wie es Rainer Maria Kardinal Woelki (* 1956) im Fastenhirtenbrief 2015 betont hat,¹ wahrzunehmen. *Mit der Heiligen Schrift haben wir aus meiner Sicht eine klare Grundlage für unsere Unternehmenskultur.*

In der zweiten Projektphase „Dem Glauben der KJA Gestalt geben“ steht vor allem eine Arbeitsphase und Zwischenreflexion im Mittelpunkt.

- Es wurde deutlich, dass *die KJA LRO schon sehr viel dafür tut, christliche Werte und Haltungen innerhalb der Organisation ausleben zu dürfen.* Damit sollte deutlich gemacht werden, dass wir nicht bei „Null“ anfangen. Es ist gut, dies auch sich selbst zu verdeutlichen, damit nicht der Eindruck entsteht, mit dem Projekt BOU fingen wir an, unsere katholisch-christliche Unternehmenskultur zu gestalten. Vielmehr schärft das Projekt BOU unsere Unternehmenskultur und unser Unternehmensprofil, in dem wir uns konsequenter der Heiligen Schrift als wesentlicher Glaubensquelle und Unternehmensgrundlage widmen.
- Es wird eine Diskussion geführt, ob „bibelorientierte Angebote“ oder „Anforderungen“ freiwillig sein müssen, damit sie angenommen werden können oder ob auch verpflichtende Auseinandersetzung mit der Bibel in einem katholischen Unternehmen erwartet werden darf. In meinem Artikel zu „Zwischen Ideal und Realität, der Ausgangspunkt des Projektes BOU“ habe ich meine Erfahrung zum verpflichtenden Seminar „Evangelisierung und KJA-Profil“ beschrieben. Ich finde die

¹ Vgl. dazu auch meinen anderen Beitrag in diesem Band.

Abwägung zwischen Verpflichtung und Freiwilligkeit eine sehr wesentliche Frage, die aus meiner Sicht nicht einfach zu beantworten ist. Im Projekt BOU ist vieles gut verlaufen, weil es freiwillig war. Das Seminar „Evangelisierung und KJA-Profil“ hätte nicht alle Mitarbeitende der KJA LRO erreicht und auch bereichert, wenn es nicht verpflichtend gewesen wäre. Dies ist folglich eine wichtige Abwägung.

Die dritte Projektphase „Bibelorientierte Unternehmenskultur in den Alltag bringen“ konzentriert sich auf konkrete Maßnahmen im Unternehmen.

- Durch die konkreten Projekte der Umsetzung der BOU im Alltag angestoßen, vor allem in der Offenen Ganztagsgrundschule Wiembach, ist zu überlegen, ob nicht *weitere biblische Leitsatzentwicklungen für andere Einrichtungen* in der KJA LRO gefördert und unterstützt werden.
- Die *vier neuen Führungsprinzipien Macht, Verantwortung, Vergabung und Hoffnung* müssen nun in der nächsten Zeit konkretisiert werden, was dies für das konkrete Führungsverhalten bedeutet.
- Für die zukünftige Personalauswahl ist zu klären, inwieweit ein Einbezug einer Bibelarbeit ein weiterer wichtiger Anhaltspunkt zur Bewertung der jeweiligen Bewerbung sein kann. Für welche Stellen und mit welcher Methode dies sinnvoll ist, muss diskutiert werden.
- Es hat sich gezeigt, dass die fachliche Begleitung in allen Projekten durch unseren Fachbereich Spiritualität & Katechese sehr wichtig war. So habe ich mich entschlossen, *eine Projektstelle für vorerst zwei Jahre einzurichten, die bei uns die bibelorientierte Prozessbegleitung absichert*.
- Bei allem ist mir aufgefallen, dass es Menschen braucht, die von der Botschaft Jesu und der Heiligen Schrift begeistert sind. Deshalb will ich klären, wer bei uns in der KJA LRO so etwas wie *Bibelbotschafter(in)* werden will und kann. Mitarbeitende, die andere Mitarbeitende von der Faszination und Aktualität der Heiligen Schrift begeistern können und wollen.
- *Unser Weg zu einer bibelorientierten Unternehmenskultur sollte auch in unsere Feedbackkultur integriert werden*. Das heißt, dass in den Personalgesprächen offen darüber gesprochen wer-

den sollte, inwieweit sich unsere Bibelorientierung bei der bzw. dem einzelnen Mitarbeitenden und in unserem System KJA LRO erkennen lässt und was wir zur Weiterentwicklung noch leisten können.

- *Unser Leitbild* „glaubhaft Handeln, junge Menschen stärken und Neues wagen“ *soll* dahingehend gestärkt werden, dass es *nochmals biblisch explizit untermauert bzw. reflektiert wird*.
- Im beruflichen Alltag müssen wir *Räume* für die Beschäftigung mit der Bibel und für Achtsamkeitsübungen *schaffen*, um sich selbst und dem Gegenüber wieder mehr Aufmerksamkeit zu widmen.
- Neben Workshops mit der Methode 3D bedarf es auch anderer *vielfältiger Zugangswege, um sich mit der Bibel auseinanderzusetzen*. Denn die Menschen brauchen unterschiedliche Ansätze, um sich der Bibel und ihren Botschaften annähern zu können. So wurde eine umfassende Handreichung hierzu vom Fachbereich Spiritualität & Katechese erstellt und es sind entsprechende Fortbildungen diesbezüglich (weiterhin) anzubieten.
- Es bedarf *weiterhin kontinuierlicher Angebote*, die versuchen, die Heilige Schrift als ein lebensnahes „Buch“ zu vermitteln, wie z. B. unsere seit Jahren schon bestehende Homepage www.lebensimpulse.org.
- Für die „Unternehmensstrategie“ der KJA LRO sind aus meiner Sicht drei Bereiche durch die Bibelorientierung deutlich geworden, die nicht neu sind, sich aber nochmals deutlicher formulieren lassen:
 1. *Vertrauen auf Gott.*
 2. *Der Mensch und das Miteinander stehen im Mittelpunkt.*
 3. *Es gilt, sich für Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung einzusetzen.*

Dies sind einige Aspekte, die ich aus dem Projekt BOU für die weitere Arbeit mitnehme. Mit dem Abschluss des Projektes sind wir nicht am Ende des Auftrages der „Bibelorientierten Unternehmenskultur“, sondern vielmehr am Anfang, um diese nun im beruflichen Alltag und im Unternehmen zu implementieren.

Autorinnen und Autoren

Ruth Dießel, ist Organisationsberaterin, Coach, Wirtschaftsmediatorin BMWA\tr, Inhaberin von ergon+partner, Köln, Begleitung von Veränderungsprozessen, Qualifizierung von Führungskräften, Lehrmediatorin.

Thomas Droege, Dipl.-Soz.päd. (FH), ist Geschäftsführer der KJA LRO gGmbH, Counselor grad. BVPPT im Bereich Management und Begründer der Personenzentrierten Systemischen Beratung (PSB).

Ulrich Feeser-Lichterfeld, Dr. theol., ist Professor für Praktische Theologie mit Schwerpunkt Praxisbegleitung, Praxisforschung und Pastoralpsychologie und Mitarbeiter am Institut für pastorale Praxisforschung und bibelorientierte Praxisbegleitung (IbiP) des Fachbereichs Theologie an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen in Paderborn.

Michael Hirth, Dipl.-Soz.päd. (FH), ist Referent der KJA LRO gGmbH für Organisations- und Personalentwicklung.

Hans Hobelsberger, Dr. theol., ist Professor für Praktische Theologie und Rektor der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen sowie Mitarbeiter am Institut für pastorale Praxisforschung und bibelorientierte Praxisbegleitung (IbiP) des Fachbereichs Theologie an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen in Paderborn.

Annette Jagieniak, Dipl.-Soz.päd., ist Leiterin im Offenen Ganztag der KGS Remigius (OGS Wiembach), Counselor grad. BVPPT.

Elisabeth Jünemann, Dr. theol., ist Professorin für das Lehr- und Forschungsgebiet Theologie (insbesondere Anthropologie und Ethik) des Fachbereichs Sozialwesen der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen in Paderborn, Studiengangsleitung im Master Ehe – Familie – Lebensberatung / Master of Counselling Paderborn.

Melanie Kluth SA, hat langjährige Berufserfahrung als Wirtschaftsinformatikerin mit den Schwerpunkten Compliance, Transparency & Processmanagement. Aktuell Studium der Angewandten Theologie im Fernstudium des Fachbereichs Theologie der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen.

Christiane Koch, Dr. theol., ist Professorin für Biblische Theologie und Mitarbeiterin am Institut für pastorale Praxisforschung und bibelorientierte Praxisbegleitung (IbiP) des Fachbereichs Theologie an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen in Paderborn.

Franziska König, Mag. theol., ist Mitarbeiterin am Institut für pastorale Praxisforschung und bibelorientierte Praxisbegleitung (IbiP) des Fachbereichs Theologie an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen in Paderborn.

Rainer Krockauer, Dr. theol., ist Professor für das Lehr- und Forschungsgebiet Theologie (insbesondere Anthropologie und Ethik) des Fachbereichs Sozialwesen der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen in Aachen.

Lisa Mattern, Theologin, ist Leiterin des Fachbereichs Spiritualität & Katechese sowie Territoriale & Verbandliche Jugendarbeit bei der KJA LRO gGmbH.

Konrad Nagel-Strotmann, Dipl.-Theol., ist Diözesanvorsitzender der Katholischen Arbeitnehmer-Bewegung (KAB) im Erzbistum Paderborn sowie Lehrbeauftragter für Exegese an verschiedenen Universitäten, zuletzt an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen in Paderborn.

Birgit Pottler-Calabria, Dipl.-Theol., ist Unternehmensberaterin bei der MDG Medien-Dienstleistung GmbH.

Lukas Rebbe, Mag. theol., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für pastorale Praxisforschung und bibelorientierte Praxisbegleitung (IbiP) des Fachbereichs Theologie an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen in Paderborn sowie Stipendiat im

Graduiertenkolleg „Kirche-Sein in Zeiten der Veränderung“ an der Theologischen Fakultät Paderborn.

Hans-Joachim Sander, Dr. theol., ist Professor für Dogmatik an der Universität Salzburg.

Bruno Schrage, Dipl.-Theol., Dipl.-Caritaswissenschaftler, ist Referent für Caritaspastoral und Grundsatzfragen im Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V. sowie Mitglied im Aufsichtsrat der Bethanien Kinderdörfer und der Kommission für Caritasprofil des Deutschen Caritasverbandes.

Wilhelm Tolksdorf, Dr. theol., ist Professor für Praktische Theologie mit Schwerpunkt Pastoraltheologie, Gemeindekatechese und Theologie der Verkündigung sowie Mitarbeiter am Institut für pastorale Praxisforschung und bibelorientierte Praxisbegleitung (IbiP) des Fachbereichs Theologie an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen in Paderborn.

Werner Wertgen, Dr. phil., Lic. theol., ist Professor für Philosophie und Theologische Ethik (Moraltheologie und Sozialethik) des Fachbereichs Theologie an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen in Paderborn.