

Erneuerte Dienstgemeinschaft

**Zur Zukunft glaubwürdiger Arbeitsbeziehungen
in Kirche und Diakonie**

Gerhard Wegner

Hannover 2010

Inhalt:

Sozialethische Anforderungen an die Neugestaltung des kirchlichen Arbeitsvertragsrechts (2006)	S. 5
Chancen und Grenzen eines kirchlichen Tarifrechts (2006)	S. 20
Arbeitsplatz Kirche: Freiheit für gesundes Arbeiten! (2007)	S. 40
Organisierte Gemeinschaft. Die kirchlichen Arbeitsbeziehungen glaubwürdig gestalten (2008)	S. 50
Kirche als Arbeitgeberin – Kirchliche Arbeitsbeziehungen glaubwürdig gestalten (2009)	S. 70
Literatur	S. 93

Sozialethische Anforderungen an die Neugestaltung des kirchlichen Arbeitsvertragsrechts

Referat auf der Neunten Fachtagung zum kirchlichen Arbeitsrecht am 6. und 7. März 2006 in Eichstätt zum Thema: „TvöD – Wohin steuern die Kirchen?“

Thesen zum Vortrag

1. Aus Grundaussagen des christlichen Glaubens lassen sich spezifische **Vorstellungen** einer gerechten Gesellschaftsordnung – und so auch der **Gestaltung von Arbeitsbeziehungen** – ableiten.
2. Derartige Vorstellungen lassen sich in einer pluralistischen Gesellschaft nicht unvermittelt und d.h. in der Wirkung stets **nur indirekt** umsetzen.
3. Gleichwohl waren Versuche dieser Umsetzung durchaus erfolgreich: Das **deutsche Arbeitsrecht** ist in seiner Entwicklung durch den christlichen Glauben **mitgeprägt** worden.
4. Ob die Kirche dieses für alle gültige Arbeitsrecht und die damit verbundenen Standards übernimmt, kann nur unter Bezug auf das Selbstverständnis der Kirche, d.h. **theologisch**, entschieden werden.
5. Die Entscheidung, kirchliche Arbeitsbeziehungen als Dienstgemeinschaft zu gestalten, kann deswegen nur bedeuten, dass genuin theologische Vorstellungen hier **unmittelbarer** und **direkter** als sonst in der Gesellschaft zum Tragen kommen.

6. Das kirchliche Arbeitsvertragsrecht muss sich mithin im Vergleich zum Arbeitsrecht unmittelbar an einem **christlichen Verständnis der Arbeitswelt**, wie es sich aus Bibel und Tradition gewinnen lässt, **normativ orientieren**.
7. **Normative Aspekte** dieses Verständnisses sind u.a.: der betonte Gemeinschaftscharakter, das Verständnis von Macht als funktionalem Dienst, die Auffassung der Fähigkeiten aller Beteiligten als Gabe, das Berufsverständnis, die besondere Wertschätzung der Schwachen.
8. Der **prinzipielle Unterschied** der Arbeitsbeziehungen in der christlichen Gemeinde zum Arbeitsrecht besteht im Nichtvorhandensein eines unauflösbaren Interessengegensatzes von Arbeitnehmer und Arbeitgeber.
9. Insgesamt verdichten sich diese Anforderungen zu einem besonderen, die Arbeitswelt **prägenden Stil des Umgangs** miteinander, der sich von rein arbeitsrechtlich geregelten Beziehungen wahrnehmbar unterscheiden muss.
10. Die Weiterentwicklung des kirchlichen Dienstvertragsrechts kann nur unter **Rückbindung an diese normativen Grundsätze** erfolgen.

Blickt man als evangelischer Sozialethiker – und d.h. als Theologe – in all das, was sich momentan an Äußerungen zur Neugestaltung des kirchlichen Arbeitsvertragsrechts finden lässt, so kommt man – bitte verzeihen Sie mir diese Aussage! – aus dem Staunen nicht heraus: Es wird eine Unzahl äußerst wichtiger Einzelfragen im Blick auf die Arbeitssituation der kirchlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen diskutiert. So gut wie gar nicht finden sich jedoch theologische oder sozialetische Überlegungen, die die ganze Diskussion mit dem Auftrag der Kirche in einen Zusammenhang bringen würden. Sehr schnell werden die anstehenden

Veränderungen mit ökonomischen Gründen, d.h. dem Rückgang der finanziellen Ressourcen in Kirche und Diakonie und den daraus vermeintlich folgenden Notwendigkeiten, die Gehälter abzusenken, begründet.

Nun lassen sich die finanz- und arbeitsmarktpolitischen Imperative, die aus dieser Situation folgen, nicht von der Hand weisen. Natürlich muss die kirchliche Organisation den veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen angepasst werden. Wenn man dabei jedoch, wie es mein Eindruck ist, die Rückbindung dieser Prozesse an die Identität von Kirche, Diakonie oder Caritas an ihren spezifischen und unverwechselbaren Auftrag, der in ihrer Gestalt – wie auch immer – erfahrbar sein soll, vollkommen ausblendet, entstehen eine ganze Reihe von schwerwiegenden Folgeproblemen. Nicht zuletzt gewinnt dann die Frage nach ihrer spezifischen, auch marktrelevanten Unterscheidbarkeit, ihrem christlichen oder evangelischen Profil noch einmal ganz entscheidende Bedeutung. Wenn auch die Kirche nur noch über Geld redet – welchen Unterschied markiert sie dann noch?

Die entscheidende Frage – auch im Blick auf eine weit über die kirchlichen Kreise hinaus wirkende Glaubwürdigkeit – in krisenhaft bedingten Anpassungsprozessen ist, in welchem „Geist“ sie vollzogen werden. Mit „Geist“ ist hier etwas Doppeltes gemeint:

- Zum einen all das, was wir auch herkömmlich mit dem Begriff „Geist“ bezeichnen, nämlich die grundlegenden Haltungen und Wertvorstellungen, die sich in vielerlei Akzenten und Assoziationen sonst rein sachlicher Regelungen zeigen.
- Zum anderen ist – damit verbunden – der „Geist Gottes“ gemeint, auf den sich die Kirche in all ihren Lebensvollzügen bezieht und von dem sie lebt. Seine Gegenwärtigkeit lässt sich nicht erzwingen; er weht, wo er will. Allerdings kann man bisweilen den Eindruck haben, er ließe sich durchaus hinausdrängen – besonders dann, wenn man ihn gar nicht einlädt.

In der Bezugnahme auf diesen Geist – wie er sich auch immer im Einzelnen äußert bzw. in kirchlichen Vollzügen Gestalt gewinnt – liegt das Spezifikum kirchlicher

Prozesse und damit auch der eigentliche Grund für die autonome Gestaltung kirchlicher Organisationen und damit auch der Reklamierung des kirchlichen Selbstbestimmungsrechtes im Sinne der Dienstgemeinschaft und des dritten Weges im Gegenüber zu sonstigen arbeitsrechtlichen Regelungen. Kirche und Diakonie haben ein Organisationsziel, das sie signifikant von anderen Organisationen unterscheidet und das den Stil der Arbeit prägt. Von diesem Unterschied her – so haben sich die Kirchen entschieden – lassen sich weitere Unterscheidungen im Blick auf das kirchliche Arbeitsrecht treffen.

Was dies im Einzelnen bedeuten kann, möchte ich in zehn Thesen erörtern.

I.

Aus Grundaussagen des christlichen Glaubens lassen sich spezifische **Vorstellungen** einer gerechten Gesellschaftsordnung – und so auch der **Gestaltung von Arbeitsbeziehungen** – ableiten.

Je mehr sich der christliche Glaube in seiner geschichtlichen Entwicklung aus der Begrenztheit auf kleine Gruppen von Anhängern löste und eigene Institutionen ausbildete, desto deutlicher hat er Vorstellungen von einer „gerechten“ Gesellschaftsordnung entwickelt. Diese sind, bedingt durch unterschiedliche historische Erfahrungen und soziokulturelle Settings, in den Konfessionen unterschiedlich akzentuiert worden und werden weiter entwickelt werden. Gemeinsam ist den allermeisten dieser Traditionen die Vorstellung von einer prinzipiell gleichen Würde der Menschen, die ihrer geschöpflichen Verschiedenheit deutlich wird. Jeder und Jede hat deswegen „einen Platz“, „Niemand darf verloren gehen.“ Schwache gilt es deswegen zu schützen und dafür die Kraft der Starken in die Pflicht zu nehmen – um nur einen, aber grundlegenden Aspekt zu nennen.

Es ist deutlich, dass diese Vorstellungen nicht nur auf bestimmte Teilbereiche, sondern auf die ganze Gesellschaft Anwendung finden sollen. Insofern lassen sich aus Grundaussagen des christlichen Glaubens allgemeine sozialetische Anforderungen auch an die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen der Menschen – als eines ganz wesentlichen Bereiches, denn in der Arbeit wird der Mensch als

Mitschöpfer Gottes gewürdigt – ableiten. Diese Anforderungen werden von den christlichen Kirchen bzw. den Christen selbst in die allgemeine arbeitsrechtliche Diskussion und der Gestaltung der Arbeitswelt eingebracht.

II.

Derartige Vorstellungen lassen sich in einer pluralistischen Gesellschaft nicht unvermittelt, und d.h. in der Wirkung stets **nur indirekt** umsetzen.

Abgesehen davon, dass auch Christenmenschen untereinander über viele Fragen der Verwirklichung von Gerechtigkeit uneins sein können, ist in einer modernen pluralen Gesellschaft nun aber nicht davon auszugehen, dass sich spezifisch christliche Gerechtigkeitsvorstellungen im Verhältnis 1:1 durchsetzen könnten. Dazu unterliegen der gesellschaftliche Diskurs und die politischen Entscheidungen erst recht zu vielen unterschiedlichen Interessen – auch anderer Religionen – als dass hier eine christliche Einheitlichkeit zu erwarten wäre. Zudem greift das abendländische Prinzip der Trennung von Kirche und Staat, das einem direkten Durchgreifen kirchlicher Interessen einen Riegel vorschreibt. Dies bedeutet natürlich nicht einen Verzicht auf die Einflussnahme von Christen auf die Gestaltung der Gesellschaftsordnung. Im Gegenteil! Aber man muss dennoch festhalten, dass allgemeine christlich-ethische Anforderungen an die Arbeitsgestaltung in der Regel nur vermittelt bzw. indirekt für die ganze Gesellschaft gelten.

III.

Gleichwohl waren Versuche dieser Umsetzung durchaus erfolgreich: Das **deutsche Arbeitsrecht** ist in seiner Entwicklung durch den christlichen Glauben **mitgeprägt** worden.

Gleichwohl ist von Seiten der Theologie, der Kirche und einzelnen Christen in der historischen Entwicklung der modernen Gesellschaft immer wieder erfolgreich Einfluss auf die Entwicklung des Arbeitsrechts – und natürlich auch der Wirtschafts- und Sozialpolitik – genommen worden. Insofern hat sich viel christliches Gedankengut in diesen Bereichen niedergeschlagen. Zwei Aspekte sind hier aus meiner Kenntnis der Dinge besonders zu nennen:

- Zum einen das Insistieren auf dem Schutz der Rechte und der Würde des Arbeitnehmers, der trotz formaler Gleichheit im Arbeitsvertrag faktisch der Schwächere ist. Das Erkennen dieser Problematik, z.B. bei Otto von Gierke, steht am Beginn des deutschen Arbeitsrechts. Während im bürgerlichen Recht das Eigentum im Mittelpunkt steht, ist dies im Arbeitsrecht das Menschentum – formuliert z.B. Hugo Sinzheimer.
- Zum anderen eine gewisse, wie ich es nennen möchte, „Gemeinschaftsbezogenheit“ des Arbeitsrechts. So stehen bei den beiden eben genannten Personen Vorstellungen genossenschaftlicher Arbeitsorganisation, die wiederum auf die Zunftorganisation des Mittelalters als Idealwelten der Arbeit verweisen, im Vordergrund. Ihre Wirkungen in der Betriebsverfassung und bis hin zur Mitbestimmung liegen auf der Hand. Entsprechende Vorschläge sind in kirchlichen Stellungnahmen immer wieder gemacht worden.

Beides zusammen – der Schutz der Würde des Arbeitnehmers und diese „Gemeinschaftsbezogenheit“ des Arbeitsrechts - sorgt für eine spezifisch deutsche Prägung von Arbeitsrecht und Sozialpolitik und damit im Hintergrund auch des Staatsverständnisses – im Unterschied z.B. zu amerikanischen Traditionen. Und beides ist historisch-genetisch aber auch sachlich angemessen durchaus von christlichen Vorstellungen imprägniert. In dieser Hinsicht ist im Übrigen auch die Idee des Flächentarifvertrages als eines Mittels zum Schutz vor ausufernder brutaler Konkurrenz und von Lohndumping auf Kosten der Arbeitnehmer auch im Interesse der Arbeitgeber zu würdigen. Sich der mit ihm verbundenen Solidarität zu entziehen bedarf jedenfalls sozialetisch in unserer Tradition der besonderen Begründung.

Es hat sich damit ein komplexes arbeitsrechtliches Gefüge herausgebildet, das heute den Normalstandard von Beziehungen in der Arbeitswelt definiert. Ohne Zweifel braucht es mittlerweile Reformen i.S. von Flexibilisierungen, um den Anforderungen der globalisierten Wirtschaft gerecht zu werden. Die Notwendigkeit der Gestaltung sinnvoller bzw. gerechter Partizipation aller am Arbeitsleben bleibt jedoch drängender noch als früher erhalten.

IV.

Ob die Kirche dieses für alle gültige Arbeitsrecht und die damit verbundenen Standards zur Gestaltung der eigenen Arbeitsbeziehungen übernimmt, kann letztlich nur unter Bezug auf das Selbstverständnis der Kirche, d.h. **theologisch**, entschieden werden.

Ob nun die Kirche dieses so geprägte Arbeitsrecht für ihre eigenen Arbeitsverhältnisse – und auch die der ihr angeschlossenen Organisationen, wie der Diakonie und der Caritas – übernimmt, hängt davon ab, wie sie sich selbst im Verhältnis zu ihrer gesellschaftlichen Umwelt begreift. Prinzipiell könnte es so sein – und dies wird gerade von einer betont protestantischen Kirchauffassung her greifen können –, dass theologisch, z.B. im Sinne einer auf die Kirche angewendeten Zwei-Reiche-Lehre, die „äußere“ Gestalt der Kirche keiner weiteren theologischen bzw. geistlichen Qualifizierung bedarf und insofern das „weltliche“ Arbeitsrecht – lediglich modifiziert durch einige funktionale Anforderungen – übernommen werden kann. Die Plausibilität einer solchen Übernahme könnte dann noch durch das offensichtliche Einfließen christlicher Überzeugungen in die arbeitsrechtliche Tradition zusätzlich begründet sein. Zudem gibt es auch kirchlich und diakonisch ein Interesse an der Begrenzung ausufernder Konkurrenz mit allen Mitteln.

Da sich zudem die Kirchen – auf jeden Fall die evangelische Kirche – zu einer ganzen Reihe arbeitsrechtlicher und sozialpartnerschaftlicher Kerninstitutionen in Deutschland immer wieder positiv geäußert haben (Tarifverträge, Mitbestimmung, Betriebsverfassungsrecht usw.) – zumindest haben sie an dieser Stelle in den letzten Jahren keine weitergehenden Forderungen im Sinne einer deutlicheren Übernahme christlichen Vorstellungen gestellt –, müsste folglich in gewisser Hinsicht auch die Kirche mit diesen Regelungen auskommen können. Offensichtlich ist es so jedoch nicht.

V.

Die Entscheidung, kirchliche Arbeitsbeziehungen als Dienstgemeinschaft zu gestalten, kann deswegen nur bedeuten, dass genuin theologische Vorstellungen hier **unmittelbarer** und **direkter** als sonst in der Gesellschaft zum Tragen kommen.

Die Kirchen haben sich nun jedoch nicht für diesen Weg, sondern für die Ausgestaltung ihrer ihnen zugestandenen arbeitsrechtlichen Regelungsautonomie im Sinne des 3. Weges, gespeist vom Ideal einer Dienstgemeinschaft entschieden. Wie auch immer dies nun im Einzelnen begründet wird: dahinter kann nur die Zielsetzung stehen, spezifische eigene, d.h. vom christlichen Glauben her geforderte arbeitsrechtliche Imperative **direkt** in der Gestaltung der christlichen Gemeinde bzw. Gemeinschaft umzusetzen – direkter jedenfalls als es sonst in der Gesellschaft üblich und möglich ist. Offensichtlich wird hier also eine Differenz zwischen christlichen und allgemeinen arbeitsrechtlichen Normen und Werten aufgemacht, und erstere für die Gestaltung der christlichen Gemeinde im engeren Sinne als direkt gültig, d.h. aber in spezifischer Weise als: besser, markiert. Die Idee muss folglich sein, dass sich in der Kirche ein höheres Maß an „Christlichkeit“ realisieren soll – und auch kann - als sonst üblich und möglich.

Es ist deutlich, dass die Ordnung der Kirche und ihrer Organisationen kein Selbstzweck ist, sondern der Erfüllung des kirchlichen Auftrages dient. Ziele und Zwecke innerhalb der Kirche sind folglich immer nur als Teilziele und Teilzwecke zu begreifen. Die Erzielung von Gewinn z.B. kann nur ein Mittel – wenn auch ein wesentliches – zur Erreichung dieses Zieles sein. Aber: die Art und Weise der Erreichung dieses Ziels unterliegt nicht einer rein instrumentellen Logik i.S. „der Zweck heiligt die Mittel“ sondern muss selbst den Anforderungen des Glaubens genügen. Sie ist selbst eine Folge des Glaubens. Das Evangelium wird – zumindest auch – in Kirche und Diakonie erfahren.

Nun muss man aber im Blick auf das Verhältnis der Bereiche von Arbeitsrecht und kirchlichem Dienstrecht sehen: Beide Regelungsanforderungskataloge können nicht total voneinander entfernt bzw. völlig voneinander unabhängig sein; sie dürften sich auf keinen Fall schlicht widersprechen. Es kann nur so sein, dass die für die ganze Gesellschaft geltenden Anforderungen für die christliche Gemeinde in einer spezifisch gesteigerten Form gelten: In der christlichen Kirche zeigt sich in den Arbeitsbeziehungen mithin, was auch in der ganzen Gesellschaft erfahrbar wäre, wenn alle Christen wären.

Diese Situation muss nun zwingend zur Folge haben, dass immer dann, wenn über die Ausgestaltung des kirchlichen Arbeitsrechts verhandelt wird, die Spezifika des Christlichen an erster Stelle benannt und die entsprechenden Schlussfolgerungen aus ihnen gezogen werden. Kommt dieser Rekurs nicht zustande – oder aber: hat er keinerlei erfahrbare Auswirkungen –, stellt dies die Legitimität der arbeitsrechtlichen Regelungsautonomie der Kirche infrage. Das bedeutet, um es klar zu formulieren: Eine Diskussionslage, die nur noch ökonomisch-pragmatisch argumentiert, hat bereits Vorstellungen vom 3. Weg im Geiste der kirchliche Dienstgemeinschaft preisgegeben. Man kann dies – auch theologisch begründbar, siehe oben – tun – aber man muss dann wissen, was man tut. Um eines kommt man dann nicht herum: zu zeigen wo sich dann überhaupt noch Spezifika des christlichen Glaubens in der kirchlichen Arbeitswelt niederschlagen.

VI.

Das kirchliche Arbeitsvertragsrecht muss sich mithin – jedenfalls solange es den „Dritten Weg“ praktiziert – im Vergleich zum Arbeitsrecht unmittelbarer an einem **christlichen Verständnis der Arbeitswelt**, wie es sich aus Bibel und Tradition gewinnen lässt, **normativ orientieren**.

Geht man in dieser Hinsicht von dem Leitbild einer Dienstgemeinschaft als Ordnungsziel verfassungsrechtlich verbürgter Selbstbestimmung der Kirchen im Arbeitsrecht aus, so muss dem ein christliches Verständnis von Arbeitswelt im Sinne der Arbeitswelt einer christlichen Gemeinde bzw. ihrer Diakonie oder Caritas zugrunde gelegt werden. Hier steht es grundsätzlich nicht in das freie Belieben der Einzelnen gestellt, diese Arbeitswelt so zu konzipieren, wie sie es möchten oder wie es in den sonst in der Gesellschaft vorhandenen Arbeitsbeziehungen der Fall ist, sondern diese Arbeitsbeziehungen müssen entlang den Maximen christlichen Glaubens gestaltet werden.

Entsprechende Maximen lassen sich aus der Bibel, der christlichen Tradition und den christlichen Bekenntnissen erheben. Darüber hinaus kommen bestimmte theologische Figuren in den Blick, die die Gestalt von Kirche definieren, wie z.B. im

protestantischen Bereich das Priestertum aller Gläubigen, aus dem, wie auch immer man es im Einzelnen begreift, deutlich erkennbar hervorgeht, dass die priesterliche Beauftragung lediglich eine herausgehobene Funktion im Auftrag aller ist und insofern die Unterscheidung zwischen Priester und Laien als Grundlage einer Arbeitsrechtgestaltung nicht greifen kann.

Weitere, in dieser Hinsicht wichtige Bausteine aus der christlichen Tradition wären zum Beispiel die Leib-Christi-Symbolik im 1. Kor. 12, die zahlreichen Äußerungen Jesu zu den Machtverhältnissen unter seinen Jüngern, die deutliche Differenzen zwischen den Machtverhältnissen in der gesellschaftlichen Umwelt und in der Kirche kennzeichnen. Genau dies bringt nicht zuletzt die markante Formulierung in Barmen IV zum Ausdruck:

Barmen, These IV:

„Ihr wisset, dass die weltlichen Fürsten herrschen und die Oberherren haben Gewalt. So soll es nicht sein unter euch; sondern so, jemand will unter euch gewaltig sein, der sei euer Diener“ (Matthäus 20,25-26).

Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes.

Wir verwerfen die falsche Lehre, als könne und dürfe sich die Kirche abseits von diesem Dienst besondere, mit Herrschaftsbefugnissen ausgestattete Führer geben oder geben lassen.“

Diese Sätze müssen keine hohlen Ideale bleiben. Es ist aufschlussreich, dass gerade vor Kurzem die „Arbeitsgemeinschaft Bildung“ des Deutschen Evangelischen Verbandes für Altenarbeit und Pflege (DEVAP) Bausteine zur Entwicklung diakonischen Verhaltens im Alltag vorgelegt hat, die in der Aus- und Fortbildung i.S. eines diakonischen Profils genutzt werden sollen. Sie differenzieren zwischen Verhaltenerwartungen in Richtung meines Selbst, in Richtung auf Gott und die Anderen. Es ist sehr eindrucksvoll, wie hier eigentlich sehr schnell christliches Ethos plausibel wird.

VII.

Normative Aspekte dieses Verständnisses sind u.a.: der betonte Gemeinschaftscharakter, das Verständnis von Macht als funktionalem Dienst, die Auffassung der Fähigkeiten aller Beteiligten als Gabe, das Berufsverständnis, die besondere Wertschätzung der Schwachen.

Versucht man die verschiedenen Äußerungen der christlichen Tradition zur Gestaltung von Arbeitsbeziehungen zu ordnen, so trifft man auf jeden Fall auf die folgenden Charakteristika:

- Machtverhältnisse in der Arbeitswelt werden lediglich durch ihren Dienstcharakter legitimiert.
- Die Schwächeren in der Arbeitswelt sollen besondere Wertschätzung und Schutz erfahren, nicht deswegen, weil man allgemein Mitleid mit ihnen hat, sondern weil sie Kompetenzen aufweisen, die sonst niemand hat.
- Die Leistungsfähigkeit der Menschen beruht auf den ihnen von Gott gegebenen Gaben, mit denen sie „wuchern“ sollen. Jeder ist damit verpflichtet, mit seinen Fähigkeiten zum Wohl aller beizutragen. Diese Fähigkeiten sollen allgemeine Anerkennung finden. Zugleich ist Faulheit ausgeschlossen.
- In der Gestaltung der Arbeitswelt sollen die Gaben der Menschen gerecht und d.h. organisch funktional zum Tragen kommen. Die Leitung hat die Aufgabe, hierfür umsichtig zu sorgen.

Fasst man dies zusammen, so kann man, was die Gestaltung christlicher Arbeitswelten anbetrifft, sozusagen von der „Theorie der komparativen Gnadenvorteile“ sprechen. In der christlichen Gemeinde und der Diakonie geht es dann christlich gerecht und wahrscheinlich auch produktiv zu, wenn die von Gott auf die Menschen verteilten Gaben angemessen zum Tragen kommen können. Entsprechend müssen die Arbeitsbeziehungen gemeinschaftlich, transparent und partnerschaftlich gestaltet werden. Autoritäres oder patriarchalisches Verhalten in

dem die Leitung immer schon zu wissen meint, was für alle gut ist, ist ebenso abzulehnen wie ein rein abwartendes, kalkulierendes oder gar leistungsreduziertes Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

VIII.

Der **prinzipielle Unterschied** der Arbeitsbeziehungen in der christlichen Gemeinde zum Arbeitsrecht besteht im Nichtvorhandensein eines unaufhebbaren Interessengegensatzes von Arbeitnehmer und Arbeitgeber.

Das kirchliche Dienstgemeinschaftsrecht muss sicherstellen, dass genau diese Voraussetzungen erfüllt sind. Geschieht dies, wird deutlich, dass in der Kirche nicht zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern und ihren antagonistischen Interessenlagen unterschieden werden kann. Insgesamt existiert damit ein normatives Bild einer Arbeitswelt, die durch ein Verständnis gegenseitigen Dienstes, insofern also der Dienstgemeinschaft, und einer lediglich funktionalen Zuordnung von Machtfunktionen bestimmt ist. Damit ist impliziert, dass es in solchen Arbeitsverhältnissen nach Maßstäben der Gerechtigkeit im Sinne des *sum cuique* vor dem Hintergrund des Maßstabes der Teilhabe aller zugehen muss. Genau dieses Verständnis liegt der Idee des dritten Weges zugrunde. Faktisch dennoch vorhandene und sich immer wieder einstellende antagonistische Gegensätze müssen immer wieder der Revision unterliegen und „verflüssigt“ werden.

Werden, wie es ja z.Z. häufig der Fall ist, Organisationsteile vor allem von Diakonie und Caritas, outgesourct, so kann auch dies nicht nur pragmatisch-praktisch mit dem Ziel vollzogen werden, die Löhne zu senken. Vielmehr bedarf es der umsichtigen Prüfung, ob der betreffende Bereich a.) für die Erfüllung des kirchlichen Auftrages nötig und b.) eine Absenkung des Standards der Arbeitsbeziehungen auf die Ebene des auch sonst gültigen Rechts vertretbar ist. In diesen Fällen wäre dann ein „Outsourcing nach außen“ möglich. Aber es bleibt ein schlechtes Gefühl vorhanden, denn in der Regel werden hier gerade die „Schwächeren“ in offensichtlich schlechtere Arbeitsverhältnisse entlassen, als dies vorher der Fall war. Regelungen i.S. betrieblicher Bündnisse, bei denen alle Opfer bringen – nicht nur die

Reinigungskräfte, auch die Chefärzte – sind auf jeden Fall zunächst anzustreben und vorzuziehen.

Unabhängig davon aber ist jedoch ein „Outsourcing nach innen“ – der Ausstieg aus dem dritten Weg unter Verbleib im kirchlichen bzw. diakonischen Kontext – nicht möglich. Dieser Weg würde die Idee der Dienstgemeinschaft ad absurdum führen.

IX.

Insgesamt verdichten sich diese Anforderungen zu einem besonderen, die Arbeitswelt **prägenden Stil des Umgangs** miteinander, der sich von rein arbeitsrechtlich geregelten Beziehungen wahrnehmbar unterscheiden muss.

Vergleicht man diese grundsätzlichen normativen Anforderungen an die Arbeitsgestaltung in der Kirche mit den sonst in der Gesellschaft gültigen, so stellen sie in manchen Beziehungen durchaus eine Steigerung von Anforderungen dar. Sie stehen vor allem dann in Widerspruch, wenn es sonst in der Gesellschaft um einen betonten Interessenkonflikt geht, der im Arbeitsvertrag seine Aufhebung findet. Eine Gemeinschaft im Sinne der kirchlichen Dienstgemeinschaft, die sich auf der Grundlage von „komparativen Gnadenvorteilen“ organisiert, konkurriert idealtypisch nicht um größere oder kleinere Anteile am Kuchen, sondern kooperiert und organisiert sich entlang der Auslegung des christlichen Glaubens. Im Grunde genommen steuert sich die Kirche mittels Verfahren der Wahrheitsfindung und deswegen eben nicht der schlichten Durchsetzung – und sei es demokratisch legitimiert.

Allerdings ist dies eine idealtypische Vorstellung, die schon in der Geschichte des Christentums leider immer wieder gescheitert ist und in der Lebenserfahrung der meisten von uns auch nicht immer überzeugt hat. Es ist auch eine Einsicht des christlichen Glaubens, dass die Kräfte der Nächstenliebe und die Bereitschaft zum Verzicht bisweilen sehr begrenzt sein können. Auch unter Bedingungen der Dienstgemeinschaft stehen die Inhaber der leitenden Posten natürlich in der Gefahr, ihre scheinbare Macht nicht im Sinne von Dienst, sondern selbstsüchtig zu missbrauchen. Spiegelbildlich gilt dies auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

die es sich aufgrund ihrer scheinbaren Ohnmacht auch ganz bequem machen können. Zudem stellen sich immer wieder auch organisatorische Selbstläufe ein, die nur unter größten, nicht mehr zu vertretendem, Kraftaufwand ausgehebelt werden könnten.

Deswegen braucht es auch in Kirche und ihren Organisationen Verfahren, mit denen jenseits von Wahrheitsklärung effizient und bisweilen schnell Entscheidungen getroffen werden können, um Anpassungen der Organisation an die Umwelt im Interesse aller zu bewerkstelligen. Insofern braucht es klare Kompetenzen, anweisungsberechtigte Vorgesetzte und ausführende Mitarbeiter. Dienstgemeinschaft bedeutet auch vom christlichen Ethos her keine herrschaftsfreie Zone – legitimiert aber auch keine Machtballung auf Seiten der Dienstgeber, die sich in der Regel leicht einstellt. Aber gerade weil dieser Bereich im Dienst der an die Wahrheit gebundenen Kirche insgesamt geschieht, müssen sich die Arbeits-Beziehungen erfahrbar unterscheiden.

X.

Die Weiterentwicklung des kirchlichen Dienstvertragsrechts kann nur unter **Rückbindung an diese normativen Grundsätze** erfolgen.

Prinzipiell stellt das kirchliche Dienstrecht im Verhältnis zum sonstigen Arbeitsrecht einen hoch interessanten alternativen Weg dar. Dies gilt in der Hinsicht, dass hier Menschen nicht in ein Arbeitnehmersverhältnis eintreten, sondern sozusagen „ganzheitlich“ Anteil an einer Gemeinschaft bekommen sollen. Sie werden nicht nur als Mittel zum Zweck gebraucht, sondern haben selbst Anteil an ihm.

Das klassische moderne Arbeitnehmersverhältnis leidet demgegenüber sozialetisch unter der Problematik, dass hier die Menschen sich selbst als Mittel benutzen (müssen), um einem anderen zu Willen zu sein, also als Person in einen Tauschverkehr zu treten. Auf diese Weise stehen sie im strikten Kant'schen Sinne in der Gefahr, ihre eigene Würde zu verletzen. Auch der Arbeitgeber würde, folgt man diesen kategorischen Vorstellungen, die Würde der Menschen verletzen, indem er sich anderer als nur eines Mittels bedient. In der kirchlichen Konstruktion von

Gemeinschaft ist diese Gefahr prinzipiell überholt. Allerdings gilt dies nur dann, solange nicht die Dienstnehmer in der kirchlichen Konstruktion aufgrund reiner Machtbeziehungen wiederum doch lediglich als Mittel benutzt werden.

Die kirchliche Dienstgemeinschaft weist so einen erstrebenswerten utopischen Gehalt auf und repräsentiert ihn in unserer Gesellschaft. Sie wird diesen utopischen Gehalt in ihrer realen Umsetzung längst nicht immer, vielleicht sogar im Regelfall, verfehlen. Dennoch ist die Gestaltung des kirchlichen Arbeitsrechtes an dem Idealbild einer solchen Dienstgemeinschaft zu messen. Unterlässt man diese Prüfung, ist eine autonome Regelung des kirchlichen Dienstrechts nicht zu rechtfertigen.

Chancen und Grenzen eines kirchlichen Tarifrechts

Vortrag in Bad Herrenalb am 05.10.2006

Was ich im Folgenden anhand einiger Vorbemerkungen und mit insgesamt zehn Thesen sagen will, ist Folgendes: **Die Orientierung am Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) als „Leitwährung“ für die kirchlichen Arbeitsverhältnisse ist ausgesprochen sinnvoll, um Kirche und Diakonie in ihrer organisatorischen Gestalt zu modernisieren, damit sie unter veränderten Bedingungen ihren gleich bleibenden Auftrag wahrnehmen können.** Beides ist dementsprechend in meinen Thesen im Blick: Auf der einen Seite die sich ständig verändernden sozialen und vor allem ökonomischen Bedingungen unserer Arbeit und auf der anderen Seite der Auftrag, den wir auszuführen haben, und der nicht zu unserer Disposition steht. Zwischen den Bedingungen und diesem Auftrag muss es sozusagen „intelligente Koppellungen“ geben – genau darum geht es im Folgenden.

Vorbemerkungen

A

Das vorgegebene Thema zu behandeln, ist nicht einfach, da man, wie man sich auch verhält, stets in der Gefahr steht, zu allen Seiten hin in Fettnäpfchen zu treten. Die Spannung ist allzu deutlich:

- Zum einen lohnt es sich und legt sich bei der Thematisierung sozialetischer Grundsätze in vieler Hinsicht auch immer sehr nahe, bei hehren **idealen Grundsätzen** des christlichen Glaubens und seinen ethischen Implikationen anzusetzen und sie sozusagen „vor sich her zu tragen“. Viel sozialpopulistische Rede erliegt dieser Versuchung. Das Problem ist, dass man sich dann zwar immer darauf verständigen kann, wie richtig das alles ist, aber zugleich bleibt man auf einer höchst unpraktikablen Ebene, die sich vor der konkreten Verantwortung in der Umsetzung unter den Zwängen der Realität drückt.

- Auf der anderen Seite kann man betont am **wirtschaftlich Machbaren** ansetzen, die ökonomischen Zwänge herausstellen und dann oft mit einem Hohelied auf die Lohnsenkung der unteren Lohngruppen und auf das Outsourcing als ultima ratio enden. Wenn man es so macht, wird immer zu Recht gefragt werden, wieso ausgerechnet die Kirche sich so verhält und keine weitere, über die Wirtschaftslogik hinausgehende, Phantasie aufbringt. Dieser Weg ist also als solcher auch nicht gangbar.

Wie soll man es also machen? Wie es eigentlich sein müsste – darüber können wir uns alle vielleicht ja schnell einigen. Aber dieses bliebe dann ein Traum und ihn nur zu träumen, wäre nicht verantwortlich. **Es muss gehandelt werden** und wer handelt, der macht sich die Finger immer schmutzig, weil die konkrete Realität, in der man sich bewegt, nun einmal weder schwarz noch weiß, sondern in der Regel grau ist. „Pecca fortiter“, sagt Luther, „sündigt fleißig“ – aber wohlweislich mit dem Zusatz, „damit Christus größer werde!“ Letztlich ist dies das Kriterium, unter dem unsere ganze Arbeit steht. Wie bewegen wir uns in den grauen Verhältnissen des Alltags so, dass immer deutlich wird, es geht nicht um uns selbst, sondern es geht um das uns Aufgetragene, nämlich Christus zu verkündigen. Unendlich viel Geld und unendlich viel Ressourcen sind uns ohnehin als Kirche und als Diakonie nie verheißen gewesen. Insofern ist die Situation, vor der wir stehen, auch nicht völlig neu – eigentlich ist sie sogar normal: Man muss immer mit wenig Mitteln auskommen, um möglichst viel zu erreichen. Beachtet man diese Maxime nicht, wird man auf die Dauer nie zurecht kommen.

B

Lange Jahre hatte die Kirche es leicht. Fragen nach der eigenen Arbeitsbeziehungsgestaltung waren trotz und in gewisser Hinsicht auch vielleicht wegen der Existenz des Dritten Weges delegiert. Der BAT galt bequem als Leitwährung, an der man sich orientieren konnte. Zwar war immer auch klar, dass die Kirche ihr eigenes Arbeitsrecht glaubwürdig, und d.h. nach eigenen Ansprüchen, gestalten muss. Faktisch aber lehnte man sich an das an, was auch sonst in der Gesellschaft galt und fuhr damit lange Jahre auch ganz gut. Bis Mitte der 90er-Jahre galt: **kirchlicher Dienst ist öffentlicher Dienst**. Die Kirche war auf diese Weise

eingebaut in die korporatistischen Welten des alten Modells Deutschland, in die Soziale Marktwirtschaft, die wir alle mit vertraten.

Diese goldenen Zeiten scheinen nun aber vorbei zu sein. Und auf allen Ebenen knirscht es im Gebälk. Andere Haltungen ziehen ein, vor allem auch im Staatsapparat. Der neue Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst dient ausdrücklich einer **Effizienzsteigerung** des öffentlichen Dienstes und nimmt auf diese Weise Anforderungen aus der Öffentlichkeit, insbesondere aus der Wirtschaft, nach Arbeitsflexibilisierungen, Leistungsentgelt, Befristung bei Führungspositionen, einer wesentlich besseren Qualifizierung on the job usw. auf. Durch sein neues Entgeltsystem überwindet er auch herkömmliche ständische Restorientierungen im öffentlichen Dienst. Zugleich wird die untere Lohngruppe gegenüber dem BAT abgesenkt, um Tendenzen zum Outsourcing zu konterkarieren. Wenn man sich auf den TVöD bezieht, dann bezieht man sich nicht nur auf einige formalrechtliche Regelungen, die auch anders sein könnten, sondern man bezieht sich auf diesen „Geist“, der eben zu diesem Vertrag getrieben hat. Es ist also in keiner Weise harmlos, sich auf den TVöD zu beziehen – dennoch möchte ich aber hier die These vertreten, dass es richtig ist, sich genau auf diese modernisierenden Zielsetzungen auch als Kirche einzulassen.

Die Situation ist im Augenblick so, dass Änderungen, die der Bund für seine Arbeiter und Angestellten vornimmt, nicht mehr automatisch in die Dienstvertragsordnungen einfließen, weil diese Änderungen nur noch den TVöD ändern. Der BAT ist offiziell ausgehebelt. Wir befinden uns folglich in einer schwebenden Situation auf EKD-Ebene und in den meisten Landeskirchen. Diese **schwebende Situation** erzeugt aus sich heraus einen Druck nach Schließung, bietet aber auch im Augenblick die Gelegenheit, über grundsätzliche Fragen der kirchlichen Arbeitsvertragsgestaltung neu nachzudenken. Ein solches Besinnen ist zurzeit nicht nur möglich, sondern auch gefordert.

C

Viele Kirchen tun sich mit der Übernahme des TVöD oder mit der Orientierung an ihm schwer. Da sind auf der einen Seite finanzielle Einbußen auf den unteren Lohngruppen zu verzeichnen, andere Bestandteile des TVöD, insbesondere der

Wegfall von Familienkomponenten oder die besondere Situation bei der Leistungsförderung, führen ebenfalls zu Bedenken. Grundsätzlich ist zu bedauern, dass sich bisher Kirche und Diakonie nicht zu einem einheitlichen Auftreten in Bezug auf den TvöD - oder auch in einer anderen Weise - durchringen konnten. Auf diese Weise verzichtet man darauf, die **Marktmacht von Kirche und Diakonie** – und ergänzend von Caritas und katholischer Kirche – im Bereich der Arbeitsvertragsgestaltung konsequent auszuspielen. Es ist ja ohne Frage so, dass Caritas und Diakonie und auch die Kirchen zusammen sehr große Arbeitgeber in Deutschland sind, die dadurch, dass sie selbst sich in bestimmter Weise verhalten, das Marktgeschehen auch erheblich beeinflussen könnten. Andere Marktteilnehmer müssen sich in vielerlei Hinsicht auch an ihnen orientieren. Die Rede davon, dass Kirche und Diakonie nur Getriebene seien, ist deswegen bisweilen auch ein Alibiargument.

Aber wie man es auch dreht und wendet, Kirche und Diakonie sind in diesen Prozessen auf sich selbst gewiesen. Nach welchen eigenen Kriterien soll die Arbeitswelt gestaltet werden? Die bisher greifende Delegation auf das vom Staat und den entsprechenden Tarifpartnern Vorgegebene greift eben nicht mehr. Was gefordert ist, ist eine **höhere Selbststeuerung** von Kirche in der Spannung der eigenen Ansprüche und der Knappheiten, mit denen man nun einmal umzugehen hat. Aber wie gesagt, liegt darin auch eine große Chance, den Zeugnischarakter nicht nur dessen, was die Kirche sagt, sondern auch ihre eigene Gestalt deutlich werden zu lassen und ihn in dieser Umstellungssituation besonders ernst zu nehmen.

Die Frage ist aber: Wollen wir das überhaupt? Kirche als eine Idealwelt konzipieren und verwirklichen zu wollen, wäre zweifellos ein ketzerisches Unternehmen, das in der Geschichte des Christentums immer wieder scheitern musste. Es kann nur darum gehen, die **Ordnung der Kirche** so zu gestalten, dass sie einen **Hinweischarakter** auf das hat, was ihr aufgetragen ist, letztlich einen Hinweischarakter auf die Wirklichkeit Gottes selbst. Das bedeutet auch, dass diese Ordnung der Kirche insofern nicht zu ernst genommen werden darf, weil sie selbst nichts Entscheidendes zum Heil der Menschen beitragen kann. Sie darf sich in ihrer Gestalt aber auch nicht vor das Heil schieben.

D

Diese Sätze deuten schon an, dass man in der Frage der Bewertung der kirchlichen Arbeitsvertragsgestaltung aus sozialemethischer Sicht sehr verschiedene Haltungen einnehmen kann. Beschreibt man einmal die beiden extremen Positionen in dieser Hinsicht, dann:

- steht auf der einen Seite die Position derjenigen, die in einer, wie auch immer abgeschwächten Form, das Ziel verfolgen, das **Reich Gottes auf Erden** zu verwirklichen. Viele biblische Orientierungsmuster, insbesondere in Gleichnissen, aber auch z.B. das Symbol vom Leib Christi im 1. Kor. 12 bei Paulus, stellen in dieser Hinsicht äußerst verlockende Idealwelten dar, die uns Menschen zur Verwirklichung verleiten können. Ja, es ist natürlich auch so, dass Sehnsüchte nach einer geschwisterlichen Gemeinschaft in diesen Symbolen aufgenommen sind.
- Auf der anderen Seite steht eine sozialemethische Position, die bewusst darauf verzichtet, Aspekte des Reiches Gottes auf Erden, ja überhaupt Gutes verwirklichen zu wollen und sich stärker dahingehend orientiert, **das Böse in Grenzen zu halten**, d.h. Ordnungen zu schaffen, in denen die Menschen möglichst ohne Gewalt und in gegenseitiger Toleranz miteinander umgehen können. Die Hoffnung bei dieser Haltung wäre dann, dass sich Aspekte des Reiches Gottes sozusagen spontan verwirklichen könnten – rechtliche Ordnungen, auch Arbeitsvertragsgestaltungen sind in dieser Sicht aber prinzipiell nicht in der Lage, Liebe oder Geschwisterlichkeit hervorzurufen.

Je nachdem, wie man sich in dieser Hinsicht entscheidet, wird man auf unterschiedliche Weise an Fragen der kirchlichen Arbeitsplatzgestaltung herangehen. Die Wirklichkeit wird sich in der Regel zwischen diesen beiden extremen Positionen entwickeln. Was mich persönlich anbetrifft, so tendiere ich eher zu der zweiten, eher lutherischen Position. Sie ermöglicht vor allem auch ein relativ gelassenes Herangehen an die Probleme, vor denen wir stehen und vermeidet auf diese Weise die Vergewaltigung von Menschen und ihren Meinungen.

E

Fragt man nun, was im Blick auf die Situation, in der wir stehen, ganz grundsätzlich ansteht, so wird man übereinstimmend mit den Zielsetzungen für den TVöD sagen können, dass es auch im Bezug auf die Kirche darum gehen muss, die **eigene Organisation und Handlungsfähigkeit zu verbessern**. In dieser Hinsicht hat sich ja auch in den letzten Jahren schon vieles getan. Es ist unbestritten, dass die kirchliche Organisation mit weniger Ressourcen mehr Leistung bringen muss als in der Vergangenheit. In der Wirtschaft würde man dies Produktivitätssteigerung nennen, in der Kirche kann man vielleicht von einer Steigerung der kommunikativen Intensität sprechen. Die EKD hat zu ähnlichen Maßnahmen in ihrem jüngst veröffentlichten Papier **„Kirche der Freiheit. Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert“** aufgerufen. Dort heißt es z.B. folgendermaßen:

„Verkündigung, Aufbau, Finanzeinsatz und Diakonie der Kirche sind kein Selbstzweck, sondern zielen darauf, „Kirche für andere“ zu sein. Dazu braucht die Kirche Menschen, die motiviert sind und gemeinsame Ziele verfolgen. Die evangelische Kirche wird nur Menschen neu gewinnen, wenn das Niveau ihrer Arbeit stimmt und wenn ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualitätsvolle Leistungen erbringen und Überzeugungen einladend vertreten.

Aus-, Fort- und Weiterbildung für alle Mitarbeitenden in der Kirche haben deshalb oberste Priorität. Die evangelische Kirche muss eine lernende Organisation werden. Erfolgreiche Gemeindemodelle und überzeugende Arbeitsformen müssen als anregende Vorbilder ins Licht gerückt werden. Die Bereitschaft zu Selbstkritik und zur Suche nach besseren Wegen muss gesteigert werden. Auf einzelne, Teams oder Arbeitszweige bezogene Leistungsanreize können die Motivation steigern.

Unerlässlich ist es dafür, Ziele zu formulieren, Erfolge zu überprüfen und Teamfähigkeit zu fördern. Der Umfang der von kirchlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erbrachten Leistung wie deren Qualität lässt sich steigern. Orientierungsgespräche, Zielvereinbarungen, 360-Grad-Feedbacks und andere Instrumente können auch den Mitarbeitern der Kirche zu Gute kommen. Auch die Mitglieder und die an der Kirche Interessierten werden das mit Freude bemerken.

Die Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat deshalb eine so hohe Priorität, weil die evangelische Kirche die geistliche Qualität ihrer Arbeit steigern und unter diesem Gesichtspunkt Leistung fördern möchte. Dadurch will sie die Zuwendung zur Kirche fördern und neue Wege zur Kirche eröffnen. Überzeugte und zufriedene Mitglieder der Kirche werden auch der Kirche als Institution treu bleiben und auch finanzielle Solidarität mit ihr praktizieren. Solche Solidarität erhofft die evangelische Kirche von denen, die gar nicht oder oft nur sehr eingeschränkt zu kirchlichen Beiträgen herangezogen werden.

Eine mentale Veränderung bei allen kirchlichen Mitarbeitenden setzt den Einsatz der nötigen Ressourcen für eine zielgerichtete, ergebnisorientierte Fort- und Weiterbildung voraus. Mindestens 5 Prozent aller Personalkosten sollten nach Erfahrungen in vergleichbaren Bereichen in die Fort- und Weiterbildung investiert werden. Unentbehrlich sind zugleich Maßnahmen der Personalführung und -beurteilung, aus denen sich Optimierungspunkte und Fortbildungsnotwendigkeiten ergeben. Fortbildung ist ein modernes Führungsinstrument, sie folgt nicht nur subjektiven Interessen. Personalentwicklungsmaßnahmen zielen auf einen optimalen Einsatz der Mitarbeitenden gemäß ihren Fähigkeiten und Entwicklungsperspektiven. Die Schulung von Führungskräften ist ein besonders wichtiges Thema einer fortbildungsorientierten Personalpolitik.

Aufmerksamkeit verdient auch die angemessene Honorierung besonderer Leistungen. Die – nicht notwendigerweise finanzielle – Anerkennung von guter Leistung gehört zu den wesentlichen Motivationselementen jeder Mitarbeiterführung.“ (S. 64/65)

Dieser Text – über den man natürlich viel diskutieren muss – macht ein wenig deutlich, wohin die Reise gehen soll und beschreibt auch den Geist, in dem wir auch über die Gestaltung der Arbeitssituation und der Arbeitswelt in unserer Kirche diskutieren. Mir scheint deutlich zu sein, dass, wenn man diese Ziele ernst nimmt, man sich gut am TVöD orientieren kann – jedenfalls besser als am BAT.

F

Aus sozialemethischer Sicht kann es auch bei Fragen der Arbeitsweltgestaltung nie darum gehen, absolute Größen vorzugeben – wie hoch die unterste oder oberste Lohngruppe jeweils sein darf, entzieht sich der sozialemethischen Diskussion. Sozialemethisch lässt sich nur über „**Spielregeln**“ diskutieren, Regeln für ein faires Verfahren, unter dem z.B. entsprechende Lohnhöhen ausgehandelt werden. Die Erwartung ist dann für den Fall, dass solche Verfahren eingehalten werden, dass sich relativ gerechte Ergebnisse ergeben werden.

In diesem Zusammenhang stelle ich nun die These auf, dass **Tarifverträge** in der Situation Deutschlands in dieser Hinsicht auf einem **relativ fairen Verfahren** beruhen und dass dementsprechend Ergebnisse von solchen Tarifverträgen auch von der Kirche akzeptiert werden können, da sie eben den Gerechtigkeitswerten am nächsten kommen. Schwierig ist es allerdings, bei Tarifverträgen dann nur einzelne Teile zu übernehmen und andere herauszulassen, da ja gerade das Gesamtbild eines Tarifvertrages den Kompromiss ausmacht, den die Tarifpartner gefunden haben. Entsprechendes gilt für die Einstellung der Kirche zum TVöD und die von mir im Folgenden vorgelegten zehn Thesen.

10 Thesen zur Orientierung am TVöD

1. These

Es ist deutlich: Das kirchliche Tarif- bzw. Arbeitsvertragsrecht muss dem kirchlichen Auftrag funktional zugeordnet sein, d.h. es muss die Tätigkeiten so „formatieren“, dass die Erfüllung des kirchlichen Auftrages durch die Mitarbeiter zumindest in formaler Hinsicht gewährleistet ist. Diesem **funktionalen Sinn des kirchlichen Arbeitsrechts** ordnet sich alles unter. Im Zentrum steht die Erfüllung des Verkündigungsauftrages nach CA VII, aber dann auch die weiteren Funktionen kirchlicher Arbeit, insbesondere natürlich die Diakonie.

Kirche und Diakonie geht es folglich nicht um die Bereitstellung von Arbeitsplätzen als solchen, sondern um die Einrichtung von Arbeitsplätzen und die Gestaltung einer Arbeitswelt, die die entsprechenden Funktionen gewährleistet. Von vornherein ist damit deutlich, dass eine dauernde entsprechende Evaluation der Tätigkeiten der Mitarbeiter von großer Bedeutung ist. Es muss immer wieder gefragt werden, wie unter den vorgegebenen Bedingungen prinzipiell knapper Mittel der kirchliche Auftrag am sinnvollsten erfüllt werden kann.

Fragt man dies, dann wird aus meiner Sicht deutlich, dass in der Vergangenheit in dieser Hinsicht vielfach **Ressourcen verschwendet** worden sind. Die Situation in unserer Kirche war so, dass um 1995 herum die Zahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so groß war wie noch nie vorher. Gleichzeitig aber hatten wir enorme Zahlen von Austritten und einen zunehmenden Loyalitätsabbruch zur Kirche. Dies bedeutet, dass eine ganze Zeitlang die kirchliche Arbeitswelt im Hinblick auf ihre Zielerreichung offensichtlich schlecht gesteuert worden ist. Dies hängt natürlich nicht nur mit dem kirchlichen Arbeitsvertragsrecht zusammen, aber interessant ist zu sehen, dass sich im staatlichen Bereich eine ähnliche Situation ergeben hatte, die dort zur Veränderung des Arbeitsvertragsrechts im Sinne des TVöD geführt hat.

Über ihr Finanzierungssystem, und zwar insbesondere die Kirchensteuer, ist die Kirche an die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung gekoppelt. Die Diakonie ist dies ebenso über die Entwicklung in den Sozialversicherungssystemen und die entsprechenden Pflegesätze und sonstigen gesetzlichen Regelungen, wie insbesondere der Einführung von Wettbewerb, was zu veränderten Ressourcenallokationen führt. Was die Kirche anbetrifft, so ist der Rückgang bei der Kirchensteuer in den letzten Jahren beträchtlich, auch wenn es im Augenblick eine leichte Erholung gibt. Bei der Diakonie muss auf die Zunahme privater Konkurrenz, aber auch auf die Konkurrenz der Einrichtungen untereinander, hingewiesen werden – was wiederum zu Leistungssteigerungen zwingt.

2. These

Die Frage nach der Auftragsentsprechung der kirchlichen Arbeitswelt muss nun aber noch schärfer gestellt werden. Der Auftrag, nämlich Glauben zu wecken, gilt nicht nur

als Leistungsziel für kirchliche Mitarbeiter (in dieser Hinsicht muss eher bezweifeln, dass er überhaupt ein sinnvolles Leistungsziel sein könnte), sondern mehr noch dahingehend, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kirche und der Diakonie den christlichen Glauben selbst als Leitbild ihres Lebens vertreten können. **Glauben als Ziel muss in der Kirche glaubwürdig gelebt werden können** – dies wird nicht wie im Reich Gottes geschehen, es wird gebrochen unter den weltlichen Bedingungen, unter denen wir nun einmal leben, der Fall sein, aber es bleibt der Auftrag, die Gestalt der Kirche sozusagen als einen „Hinweis“ auf dieses Reich Gottes zu gestalten und zu leben.

Damit hängt zusammen, dass sich vieles in der kirchlichen Arbeitswelt in Distanz zu weltlichen Exzessen von Reichtum und Wohlstand nicht nur vollziehen kann, sondern auch vollziehen sollte. So sollte die **kirchliche Gehälterspreizung**, die in der Gesellschaft übliche Gehälterspreizung nicht komplett abbilden sondern nur reduziert übernehmen. Wenn wir jetzt in der Diakonie vor der Situation stehen, dass wir in Zukunft den Ärzten erheblich erhöhte Gehälter zahlen müssen und gleichzeitig das Reinigungspersonal outsourcen bzw. die unteren Lohngruppen absenken und damit die Gehälterspreizung erheblich stärker auseinanderziehen, als dies bisher üblich war, dann bedarf es einer gründlichen Überprüfung, ob dies dem kirchlichen Auftrag noch angemessen sein kann. Meiner Meinung nach ist dies nicht ohne Bauchschmerzen möglich. Die Frage ist an dieser Stelle, ob die Dienstgemeinschaft im Sinne des 3.Weges entsprechende Differenzierungen unbeschadet überleben kann. Allerdings muss auch nüchtern gesehen werden, dass das Überleben mancher Krankenhäuser an entsprechenden zusätzlichen Lohnspreizungen hängen kann. Wir haben es, wie die Welt nun einmal ist, nicht völlig im Griff, diese Situation zu steuern.

Wenn das aber so ist, dann sollte man die Änderungen transparent vollziehen und vor allen Dingen über **funktionale Alternativen**, insbesondere im Bereich der unteren Lohngruppen, was Arbeitsplatzsicherheit, besonders befriedigende Arbeitsbedingungen u.ä. anbetrifft, nachdenken. In dieser Hinsicht lässt sich z.B., insbesondere im Blick auf Aufstiegschancen und Qualifizierungsmöglichkeiten in den unteren Lohngruppen, eine ganze Menge tun, was möglicherweise die Zufriedenheit steigern könnte.

3. These

Auch in einer noch spezifischeren Form ist die Gestalt der Kirche mit ihrem Auftrag gekoppelt. Sie ist nach den biblischen Vorgaben nicht beliebig. Wir kennen alle das spezifisch **protestantische Kirchenverständnis**, das vom Priestertum aller Gläubigen ausgeht und mit Macht versehene Positionen in der Kirche lediglich als funktionale Dienste versteht. Viele dieser Leitbilder sind, wie schon vorher ausgeführt, nicht 1:1 zu übernehmen, aber sie bilden dennoch etwas ab, was in Richtung einer geschwisterlichen Zuordnung und einer gemeinsamen Verantwortung aller für die Kirche bzw. den Leib Christi läuft. Auf sie kann auch nicht verzichtet werden. In ihnen steckt ein kritisches, gerade auch herrschaftskritisches, Potenzial, das sich in der Gestaltung der kirchlichen Dienstgemeinschaft produktiv im Sinne der Auftragserfüllung artikulieren muss. In dieser Hinsicht mahnt uns z.B. das Gleichnis von den Arbeitern im Weinberg nicht unbedingt, auf eine völlige Leistungsmessung zu verzichten, aber doch, allen Arbeitern einen angemessenen Lohn zu zahlen, mit dem sie ihren Lebensunterhalt sichern können.

Aber auch von diesen biblischen Vorgaben her scheinen mir gewisse Änderungen im TVöD, wie insbesondere die befristete Besetzung von Leitungspositionen, eine hochinteressante Modernisierung im Sinne der Annäherung an den kirchlichen Auftrag zu sein. Entsprechende Maßnahmen – auch die Verbesserung der Leistungsförderung – sorgen im Prinzip für eine **größere Transparenz** in unseren Einrichtungen und drängen dementsprechend Selbstgefälligkeiten und Patriarchalismus zurück. Vielfach könnte dies zu einer Modernisierung unserer Einrichtungen – auch im Sinne einer besseren Kontrolle von Leitungstätigkeiten und damit zu größerer Effizienz führen.

4. These

Die Entsprechung von Auftrag und Arbeitsrecht findet sich im Begriff der Dienstgemeinschaft wieder. Sie ist längst nicht überall plausibel verankert und verwirklicht. Hier gilt es noch eine ganze Menge in vielen Bereichen im Sinne eines gegenseitigen Förderns und Forderns zu verwirklichen. Entscheidend in der Idee der Dienstgemeinschaft ist, dass Dienstgeber und Dienstnehmer keine völlig auf

antagonistischen Gegensätzen beruhenden Lager darstellen, wie man das bisweilen in anderen Arbeitskämpfen erleben kann, sondern dass vielmehr ein **bestimmter Stil des Umgangs**, der auf die Besinnung auf den gemeinsamen Auftrag und deswegen auf Bemühen um Verstehen beruht, das Geschehen – d.h. das Austragen von Konflikten - erkennbar prägt. Dienstgemeinschaft hat deswegen nur dann ein wirkliches Recht, wenn sich in ihr dieser Stil als ein Mehr zu sonst auch vorfindlichen Arbeitsrechtsauseinandersetzungen findet. Die Ansprüche an die Dienstgemeinschaft sind höher als anderswo. Wenn es aber so ist, dann verbinden sich mit solchen erhöhten Ansprüchen auch höhere Gefahren des Scheiterns, und vor allem auch ein höheres Maß an Scheinheiligkeit im Umgang miteinander. Diese Gefahren sind immer wieder zu bedenken – Dienstgemeinschaft zu leben ist anspruchsvoll!

Festhalten muss man an dieser Stelle auch, dass auch das **weltliche Arbeitsrecht** nicht einfach ein unchristliches Verfahren darstellt, auch nicht die Tarifverhandlungen oder –Auseinandersetzungen. Viel ist in diesem Bereich unter Mitwirkung von Christen und unter Aufnahme von christlichen Impulsen umgesetzt worden. Bisweilen könnte es auch sinnvoll sein, die hohen Ansprüche der Dienstgemeinschaft etwas niedriger zu stufen und so vielleicht unkomplizierter, wie in weltlichen Arbeitskämpfen auch, sinnvolle Kompromisse zwischen unterschiedlichen Interessen zuzulassen.

5. These

Die Ausgestaltung der Dienstgemeinschaft von Kirche und Diakonie kann sich und muss sich in vielerlei Hinsicht auch des weltlichen Arbeitsrechtes bedienen. Dagegen spricht auch nichts, denn dieses Recht ist vielfältig christlich geprägt und in seiner Ausgestaltung von christlichen Impulsen beeinflusst worden. Der Schutz der jeweils Schwächeren spielt, wie in jedem anständigen Recht, eine große Rolle.

In dieser Hinsicht – das muss hier ausdrücklich betont werden – kann es auch sinnvoll sein, für die Gestaltung der kirchlichen Arbeitsverhältnisse **Tarifverträge** mit Gewerkschaften abzuschließen. Dies kann insbesondere gerade in der jetzigen Situation von Bedeutung sein, weil durch Flächentarifverträge

Wettbewerbsbegrenzungen auf dem Arbeitsmarkt eingezogen werden, um die Situation von Arbeitnehmern zu sichern. Flächentarifverträge stabilisieren den Preis für die Arbeitskosten und verhindern so ein Abrutschen der Löhne nach unten, eine Situation, die wir in vielen Bereichen in der letzten Zeit erlebt haben. Wenn man sich gegenüber solchen Tarifverträgen verweigert, muss man angeben können, warum die dann gewählte eigene Lösung eigentlich besser sein soll. Der Kompromiss, sich wenigstens an einem Tarifvertrag wie dem TVöD zu orientieren, ist auf jeden Fall dann immer noch sinnvoller, als ganz auf solche ausgehandelten Verträge zu verzichten und sich nur noch auf eigene betriebsinterne Regelungen zu verlassen. Den 1. Weg zu gehen, wäre auf jeden Fall ein Verlust an Solidarität innerhalb der Dienstgemeinschaft, aber auch an Solidarität im Verhältnis zu den im weltlichen Bereich angestellten Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen.

Vor allem aber scheint mir deutlich zu sein, dass die **weitere Existenz des 3. Weges** den TVöD braucht. Es ist sehr fraglich, ob er einen eigenen Tarif oder gar den Abschluss von nur noch rein privatrechtlichen Verträgen überstehen würde. Man kann sehr bedauern, dass wir an dieser Stelle als Kirche und Diakonie nicht souverän genug sind, von uns aus befriedigende Lösungen auszugestalten. Dies hängt mit der Zersplittertheit des Protestantismus und seiner vielfältigen Einrichtungen zusammen. Ihr Zusammenhalt war schon historisch gesehen häufig nur dadurch gewährleistet, dass sie sich an staatlichem oder sonstigem Recht orientierten. Der Protestantismus schwimmt, anders als der Katholizismus, immer in der Mitte der Gesellschaft mit und er ist deswegen ganz anders darauf angewiesen, Legitimationen und Begründungen aus eben dieser Mitte der Gesellschaft zu übernehmen. Eben dies gilt auch für die Orientierung an Tarifverträgen.

6. These

In diesem Kontext deswegen noch einmal die Empfehlung, den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst als **Leitwährung** mit bestimmten Modifikationen zu übernehmen. Bei den Modifikationen muss man allerdings daran denken, nicht den Kernkompromiss dieses Tarifvertrages auszuhebeln und so seinen Geist zu schwächen. In gewisser Hinsicht gilt hier: ganz oder gar nicht!

Für die Übernahme des TVöD – als „Leitwährung“ - spricht, dass er in der Lage sein kann, die Organisation von Kirche und Diakonie analog zum öffentlichen Dienst zu modernisieren. Dazu zählen insbesondere die folgenden Aspekte:

- Die neue **Entgeltstufenregelung** ist sehr viel flexibler als die überkommene und erlaubt es gerade für junge Leute schneller ein angemessenes Einkommen zu erreichen.
- Die vorgesehenen **flexiblen Arbeitszeiten** erlauben größere Möglichkeiten in der Arbeitsgestaltung.
- Die Möglichkeit, **Führung und Leitung auf Probe** zu vergeben, dient größerer Transparenz in den Organisationen.
- Die vorgesehenen **Leistungskomponenten** ermöglichen eine leistungsgerechtere Bezahlung und Durchstrukturierung von Kirche und Diakonie.
- Das vorgesehene höhere Gewicht auf **Qualifizierung** ist absolut notwendig.
- Der Wegfall von zusätzlichen **Familienkomponenten** entlastet die Arbeitskosten und führt so dazu, dass mehr Arbeitsplätze geschaffen werden können.

Insgesamt wird deutlich, dass mit dem TVöD moderne Elemente einer stärkeren Ziel- und Leistungsorientierung in die Dienstgemeinschaft eingeführt werden können. Diese grundsätzlichen Ziele sind auch für Kirche und Diakonie zu begrüßen und deswegen sollte der TVöD als Orientierung übernommen werden.

7. These

Diskutiert wird in diesem Zusammenhang die Übernahme der **leistungsbezogenen Komponenten**. Der TVöD sieht in dieser Richtung Folgendes vor:

- Maßgeblich sind die übertragenen Aufgaben.
- Die jeweilige Ausbildung spielt nur für die Einstellungsentscheidung eine Rolle.
- Bewährungsaufstiege werden mit Leistungszulagen gekoppelt.
- Stufenweise sollen zunächst 1 % bis schließlich 8 % der Bruttolohnsumme für Leistungszulagen genutzt werden.

Leistungsbezogene Entgeltbestandteile, so sagt es die Arbeitspsychologie, steigern die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter für erfolgskritische Faktoren und insofern die Effizienz der Einrichtung insgesamt. Dies gilt zunächst einmal ganz allgemein für jede Form von Organisation. Gleichwohl kann man natürlich fragen, ob so etwas für den kirchlichen und diakonischen Dienst sinnvoll ist. Bisher verfolgen wir insbesondere im kirchlichen Dienst das Alimentationsprinzip, demgemäß die Aufgabenerfüllung vor allem durch intrinsische Motivation angetrieben werden soll. Viele typisch kirchliche Berufe sind deswegen dadurch gekennzeichnet, dass man im Prinzip ein Leben lang ein ähnliches Gehalt mit Zulagen nach Altersstufen verdient. Hier wird im Sinne eines klassischen christlichen Ethos darauf gesetzt, dass es vor allen Dingen immaterielle Anreize sind, die die Leistungserfüllung voranbringen.

Klar ist deswegen, dass das Prinzip der leistungsorientierten Bezahlung für Kirche nicht so eindeutig wirken wird, wie dies bei privaten Unternehmen der Fall ist. Das zentrale Ziel insbesondere des kirchlichen Dienstes, nämlich den Glauben an Gott zu wecken, lässt sich sicherlich nicht durch die Steigerung materieller Reize erreichen – wenngleich man auch sagen wird, dass es natürlich bei den äußerlichen Aspekten der Erreichung dieses Ziels, insbesondere der „handwerklichen“ Qualität der pastoralen Arbeit Steigerungen möglich und notwendig sind.

Generell kann man zu dieser Diskussion gut einen Artikel von **Wolfgang Huber** aus der Theologischen Realenzyklopädie zum Thema „**Leistung**“ zitieren. Dort heißt es: „Die individualistische autoritätskritische Form, die der christliche Glaube in der Geschichte des Protestantismus angenommen hat, steht zur herausgehobener Leistungsbereitschaft in einer positiven Korrelation, einer positiveren Korrelation als eine Tradition katholischer Frömmigkeit, in der sich die individuelle Glaubensgewissheit der kirchlichen Autorität unterordnet.“ Huber spricht im Folgenden dann davon, dass Leistungsorientierung positive Auswirkungen hat. Sie demokratisiert die Entfaltungschancen der Einzelnen, aber auch die Teilhabe- und natürlich die Verdienstchancen.

Auf der anderen Seite erwähnt Huber auch die Ambivalenz solcher Orientierungen, denn Leistungsorientierung legitimiert in der Folge auch Ungleichheit. Insofern muss die Schlussfolgerung an dieser Stelle sein, dass Leistungsorientierung in Kirche und Diakonie kein Wert in sich ist und auch keine Maßstäblichkeit in sich bietet, sondern sehr viel deutlicher als in der Wirtschaft ein Mittel zum Zweck bleiben muss. Insofern darf sich die Leistungsorientierung nicht vor die Erfüllung des Auftrages insgesamt schieben und ihn möglicherweise sogar verdunkeln. Das bedeutet aus meiner Sicht, dass die Zunahme von leistungsorientierten Bezahlungen nicht weiter die Schere zwischen den geringeren und den höchsten Einkommen auseinander ziehen darf, sondern lediglich innerhalb der schon vorhandenen Schere neue Differenzierungen aufmachen sollte. Generell ist aber wohl festzuhalten, dass dies bei einem Gesamtvolumen von 8 % der Bruttolohnsumme auch nicht der Fall sein dürfte. Im Verhältnis zur Wirtschaft sind die Gehaltsdifferenzierungen in der Kirche immer noch sehr begrenzt. Allerdings ist auch davon auszugehen, dass sich bei den insgesamt relativ geringeren Gehaltsabständen in der Kirche schon kleinere Leistungszulagen sehr positiv auswirken können.

Insgesamt scheint mir die Einführung von Leistungszulagen im kirchlichen und diakonischen Dienst sinnvoll zu sein, weil mit ihnen ein entscheidender „Drive“ in die bereits eingeführten qualitätssteigernden Maßnahmen wie Jahresgespräche und Zielvereinbarungen hineinkommen kann. Die bisher neu eingeführten Managementtechniken sind sinnvoll zur Qualitätssteigerung, aber sie bedürfen sozusagen einer **zusätzlichen „Befuerung“**. Bisher können diese Gespräche im Wesentlichen nur auf eine Verstärkung der intrinsischen Motivation bauen. Dies reicht aber nicht aus. Wenn eine transparente Leistungsbeurteilung hinzukäme, könnte dies nur hilfreich sein.

8. These

Ein weiterer Aspekt bei der Übernahme des TVöD ist der **Wegfall von Familienzuschlägen**. Dieser Wegfall trifft besonders die unteren Lohngruppen. Wenn ich es richtig sehe, ist dieser Wegfall einmal durch den gesamten Geist des neuen TVöD, aber auch dadurch bedingt, dass man hier darauf setzt, dass

Familienförderung in Zukunft über den Staat mittels Finanzierung aus Steuergeldern erfolgen soll und nicht mehr die direkten Lohnkosten belasten soll. In dieser Hinsicht ist aus meiner Sicht ein entsprechender Wegfall durchaus zu begrüßen – vorausgesetzt allerdings die Familienförderung aus dem Steuersäckel erfolgt auch tatsächlich.

Im Raum steht nun der Vorschlag, kirchlicherseits dennoch einen Familienzuschlag wieder einzuführen, und zwar in Form eines **Familienbudgets**, das sich an der Bruttolohnsumme orientiert und einen bestimmten Prozentteil der Bruttolohnsumme für familienfördernde Maßnahmen bereitstellt. Die Begründung liegt hierfür in der besonderen Verpflichtung der Kirche gegenüber Familien – diese Begründung ist aber offensichtlich auch deswegen plausibel, weil schlicht und einfach bisher im BAT Familienzuschläge gezahlt wurden.

Problematisch scheint mir in dieser Diskussion zu sein, dass die Einführung eines Familienbudgets in **Konkurrenz zu den Leistungszulagen** diskutiert wird. Die Diskussion unterstellt in dieser Hinsicht, dass jeder Cent nur einmal zu verteilen wäre. Insofern wird darüber nachgedacht, ob die 1 bis 8 Prozent, die von der Bruttolohnsumme für Leistungszulagen abgezackt werden sollen, ganz oder zum Teil für ein Familienbudget umgewidmet werden könnten. Entsprechend schwächer würden dann die Möglichkeiten für die Leistungsförderung sein.

Diese Diskussionslage führt meiner Meinung nach die gesamte Situation in eine Schiefelage. Was soll es bringen, die Förderung von Familien gegen die Förderung von Leistung aus zu spielen? Das kann aus meiner Sicht nicht der richtige Weg sein. Wenn, dann müsste man wirklich beides fördern – dafür jedoch die Prozentanteile von 1 Prozent oder mehr auch noch zu halbieren, macht keinen Sinn, weil dann weder für das eine noch für das andere ein irgendwie auch nur interessanter Betrag zur Verfügung stehen würde. Wenn man sich an dieser Stelle entscheiden müsste, würde ich deswegen eher für die Förderung von Leistung plädieren – würde aber zu fragen geben, ob nicht die Förderung von Familien ohnehin durch die gesamte kirchliche Arbeit geleistet wird. Die Kirche ist der größte Kindergartenträger in Deutschland und gleichzeitig auch einer der größten Träger von Kinder- und Jugendarbeit. Ließen sich nicht in dieser Hinsicht eine ganze

Reihe von Kopplungen mit den in der Kirche beschäftigten Müttern und Vätern herstellen?

Aber an dieser Stelle kann man auch noch weiterfragen. Wenn es richtig ist, dass der Wegfall von Familienzuschlägen besonders sozial Schwache trifft, dann könnte dies auch dazu führen, über die Situation geringer Qualifizierter, und das heißt die unteren Lohngruppen im kirchlichen und diakonischen Dienst, nachzudenken. Das Problem in diesem Bereich sind vor allem die extrem geringen Aufstiegschancen, die im Niedriglohnbereich in Deutschland vorhanden sind. Platt gesagt gilt: Wer einmal Putzfrau ist, der bleibt es auch sein Leben lang. Insofern könnte man hier auch ein sozialetisch sehr berechtigtes Zeichen setzen, indem man eine gezielte Förderung in Richtung Qualifizierung in diesem Bereich ansetzt, Mittel bereitstellt sowie zugleich Aufstiegswege für Menschen aus diesen Bereichen eröffnet. Dies würde meines Erachtens noch mehr als die Einführung eines Familienbudgets der kirchlichen Option für die Armen entsprechen.

9. These

Ein weiteres Problem in der Übernahme des TVöD ist die Situation der **untersten Entgeltgruppen**. Hier ist durch den TVöD bereits eine erhebliche Absenkung gegenüber dem BAT erfolgt. Diese Absenkung erfolgte aus der überall zu machenden Erfahrung, dass diese Lohngruppen vor allem wegen der privaten Konkurrenz zunehmend aus dem diakonischen und kirchlichen Dienst outgesourct worden sind. Durch die Absenkung in diesem Bereich auf eine Eingangsstufe von 1.250 Euro und gleichzeitig die höchst eingeschränkte Besitzstandswahrung besteht nun die Chance, Reinigungs- und Küchenkräfte wieder in den kirchlichen und diakonischen Dienst einzusourcen, was offensichtlich auch in manchen Bereichen erfolgt. Hierin liegt der pragmatische – aber natürlich Menschen belastende - Grund für die Absenkung der Löhne in diesem Bereich. Mit 1.250 Euro bewegen sich diese Löhne dann etwa auf der Höhe des von den Gewerkschaften mit 7,50 Euro pro Stunde geforderten Mindestlohns. Sie liegen damit, sofern davon eine

Person ernährt wird, oberhalb der Armutsrisikogrenze von 938 Euro, bewegen sich aber deutlich innerhalb des Niedriglohnbereichs.

Natürlich muss an dieser Stelle gefragt werden, ob man eine entsprechende Absenkung mitmacht – insbesondere dann, wenn, wie in manchen Tarifverträgen, so im Tarifvertrag für die Diakonie in Hessen und Nassau vorgesehen, die obersten Lohngruppen noch über das Niveau des TVöD hinaus angehoben werden und insofern gerade im kirchlichen und diakonischen Dienst die Einkommensschere möglicherweise noch weiter auseinander geht als im öffentlichen Dienst. Solch eine Situation ist äußerst problematisch – aus diesem Grund sollte auch eine weitere Absenkung auf keinen Fall vorgenommen werden.

Sozialethisch gerechtfertigt kann eine solche Maßnahme nur dann sein, wenn es wirklich zu einem „Wieder-Einsourcing“ in diese unteren Lohngruppen kommt, was dann für die Betroffenen mit zusätzlichen positiven Anreizen für eine größere Arbeitsplatzsicherheit, Qualifizierungsmöglichkeiten und anderen Faktoren gegenüber der Beschäftigung in einem privaten Bereich verbunden ist. Insgesamt sollte, was die politische Orientierung anbetrifft, an dieser Stelle die Absenkung mit einer deutlichen Forderung nach der Einführung eines **Mindestlohns** in der betreffenden Höhe gekoppelt werden, um die Situation zu stabilisieren und die auch eigene Marktmacht auszuspielen

10. These

Fazit: Was ich Ihnen versucht habe, vorzuführen, diskutiert, wie gesagt, die Nötigung zur Besinnung auf die eigenen Kriterien angesichts der Knappheit der vorhandenen Ressourcen. diese Situation ist nicht nur negativ zu sehen, denn die Nötigung zu Wirtschaftlichkeit und Effizienz ist auch im christlichen Glauben ein hoher Wert für sich. Die Mittel der Schöpfung sind begrenzt und wir sollen mit ihnen haushalterisch umgehen.

Gleichzeitig gilt aber auch, dass Gottes Pädagogik sich oft des Geldes bedient: In der Vergangenheit haben wir, das muss man nüchtern eingestehen, längst nicht immer wirtschaftlich genug gearbeitet, vor allen Dingen haben wir oft versäumt,

entsprechende Arbeitsfelder und Tätigkeiten einzelner Mitarbeiter genügend zu evaluieren. Ein Beispiel dafür ist nur, dass der Kirchentag anlässlich seiner dreißigsten Wiederkehr in Hannover zum ersten Mal auf seine öffentliche Wirkung hin evaluiert worden ist (wobei er großartig abschnitt!). Es bedarf aber in diesem Bereich ausdrücklich einer Modernisierung des kirchlichen Dienstes im Sinne der Sicherstellung von Qualität und in dieser Hinsicht auch einer größeren Transparenz der Leistungserbringung. In dieser Hinsicht ist die Übernahme des TVöD, so denke ich, ein Baustein. Entscheidend wäre eine wirklich einheitliche Orientierung an ihm im gesamten Bereich der Kirche und der Diakonie.

Zum Schluss noch ein etwas besinnlicher und auch ein wenig selbstironischer Kommentar. Die Argumentation, die ich Ihnen versucht habe, vorzuführen, bezieht ausdrücklich eine **Position jenseits der konkreten Interessenlagen** von Dienstgebern und Dienstnehmern bzw. auf den weltlichen Bereich übertragen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Sie versucht, sich nicht auf eine Seite zu schlagen, sondern Verantwortung für die Gestaltung des Aufeinanderpralls der unterschiedlichen Interessenlagen als Ganzes und insofern Verantwortung für das Verfahren des Interessenausgleichs zu übernehmen. Mir scheint solch eine Position für die sozialetische Besinnung die einzig angemessene zu sein – allerdings kann ihr immer vorwerfen, dass sie einer konkreten Parteinahme ausweicht. Insofern hat Martin Huhn Recht, wenn er in dieser Situation an die berühmte Geschichte eines Rabbis erinnert, zu dem zwei Männer kommen, die in heftigem Streit miteinander liegen. Der eine von ihnen trägt dem Rabbi seine Sicht vor und der Rabbi bestätigt ihm: „Du hast vollkommen recht!“ Dann trägt der andere ihm auch seine Sicht vor und auch ihm gegenüber bestätigt der Rabbi: „Du hast vollkommen recht!“ Daraufhin wendet sich einer der Schüler des Rabbis, die das Gespräch mitbekommen haben, an ihn und sagt: „Das geht aber nicht, du kannst doch nicht beiden recht geben!“ Daraufhin der Rabbi: „Da hast du auch wieder recht!“

Arbeitsplatz Kirche: Freiheit für gesundes Arbeiten!

Referat zum zehnjährigen Bestehen der EFAS in Erfurt am 19. April 2007

Motto: „Wer über seine Gesundheit nachdenkt,
der bringt sich in Lebensgefahr.“
(H. M. Enzensberger)

Robert Gernhardt
Noch einmal: Mein Körper

Mein Körper rät mir:
Ruh Dich aus!
Ich sage: Mach ich,
altes Haus!

Denk aber: Ach, der
Sieht's ja nicht!
Und schreibe heimlich
dies Gedicht.

Da sagt mein Körper:
Na, na, na!
Mein guter Freund,

was tun wir da?

Ach gar nichts! sag ich
Aufgeschreckt,
und denk: Wie hat er
das entdeckt?

Die Frage scheint recht
schlicht zu sein,
doch ihre Schlichtheit
ist nur Schein.

Sie lässt mir seither
keine Ruh:
Wie weiß mein Körper,
was ich tu?

These 1:

Die Qualität der Dienstleistungen, die in der Kirche erbracht werden, hängt in besonderer Weise an der Wirkung der Persönlichkeit der in ihr Tätigen – wozu an erster Stelle deren Gesundheit zählt. Eine Kirche, in der Menschen das Gefühl haben, krank zu werden, kann ihren Auftrag nicht erfüllen.

Zunächst einmal muss man ganz allgemein sagen: Für die Wirkung der Kirche in der Gesellschaft ist die „Performance“ der in ihr tätigen Menschen in doppelter Weise von entscheidender Bedeutung:

- Die Kirche erbringt personennahe Leistungen, die prinzipiell nicht durch Technik substituiert werden können. Die Persönlichkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kann nicht hinter ein von ihr ablösbares Produkt zurücktreten.
- Die Kirche ist eine Überzeugungsgemeinschaft. Der sie tragende und belebende Geist Gottes kommt in der offenen, freiwilligen und überzeugenden Glaubenskommunikation der Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen zum tragen. Sie „verkörpern“ Spiritualität: Man kann ihnen ansehen, ob es sich lohnt, in der Kirche mitzumachen oder nicht.

In beiderlei Hinsicht ist die Gesundheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zentral: zum einen funktional, um überhaupt dauerhaft gute Leistungen erbringen zu können – zum anderen aber, weil Gesundheit heute zum Kern eines guten Lebens gehört. Nur, wenn die Kirche erkennbar zur Gesundheit der Menschen beiträgt, ist sie überzeugend.

These 2:

Die Zukunft der Kirche hängt angesichts akuter Schrumpfungsprozesse mehr denn je von der Motivation und Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter ab. Es geht darum, „gesund zu schrumpfen“.

Es ist unübersehbar, dass in vielen Bereichen der Kirche in den letzten Jahren Ressourcen geschrumpft sind. Der Wettbewerb mit anderen Sinn - Anbietern

verstärkt sich ständig. Um eine hohe Leistungsfähigkeit aufrechterhalten zu können, muss deswegen in vielen Bereichen die Effizienz der Arbeit gestärkt werden. Dies geschieht durch Konzentrationen von Arbeitsvollzügen, genauere Planung von Einsätzen, verstärkter Evaluation und Kontrolle. Speziell in der Kirche gewinnt Leitungstätigkeit an Gewicht.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter resultieren hieraus erhöhte Anforderungen – speziell in den Übergangszeiten, in denen alte Gewohnheiten infrage gestellt werden müssen. Vielen wird vieles zugemutet. Eine falsche Gestaltung von Veränderungsprozessen kann mehr Kosten erzeugen als an Effizienz gewonnen wird.

„Gesunde“ Veränderungsprozesse vollziehen sich in einem Klima des gegenseitigen Vertrauens. Menschen, die gerade in solchen Zeiten über ein stabiles Selbstwertgefühl verfügen und Kränkungen verarbeiten können, haben die besten Chancen, dennoch gut zurecht zu kommen.

These 3:

Die Frage, was unter Gesundheit zu verstehen ist, ist nicht einfach zu beantworten: noch nie in der Geschichte waren Menschen so gesund - noch nie aber auch so krank.

Noch nie in der Geschichte waren Menschen so gesund wie heute – noch nie aber auch so krank. Das liegt daran, dass die Ansprüche an die Gesundheit heute ins Unermessliche getrieben werden. Dafür steht die berühmte Definition der WHO: Gesundheit sei „als völliges, körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden“ zu verstehen und „nicht nur als das Freisein von Krankheiten“ – mit ihr kann man unendlich viel Geld verdienen, weil sich dieses Versprechen niemals wirklich einlösen lässt. Gesundheit ist zur Religion geworden – bisweilen auch zum Wahn. Auf der anderen Seite ist Krankheit immer weniger arbeitsverhindernder Ausnahmezustand, sondern täglich zu akzeptierende Wirklichkeit: es ist normal,

krank zu sein. Die möglichen Diagnosen und Therapien sind so vielfältig, dass sich in der Tendenz der Kranke nicht mehr von den Gesunden unterscheidet.

Gesundheit ist etwas Kapriziöses – sobald man ihr begrifflich auf den Leib rückt, flieht sie in die Sphären des Ungreifbaren (objektiviert nur durch die Rituale der Krankschreibungen). Die Grauzone, in der jeder und jede selbst entscheiden muss, ob man sich als gesund oder krank definiert, oder die Situation aushält, wächst.

These 4:

Gesundheit bedeutet nicht, sich dauernd rundum wohl fühlen zu können, sondern mit Spannungen und Belastungen zu Recht zu kommen. Man braucht kein „dickes Fell“ – aber die Fähigkeit, etwas aushalten zu können und nicht gleich zu fliehen, hält uns gesund.

Gesundheit ist ein hohes, aber nicht das höchste Gut. Aus christlicher Sicht gibt es Wichtigeres – und das kann im Umgang mit der eigenen Gesundheit gelassener machen. Sie bleibt ein Mittel, um leben und natürlich auch arbeiten zu können – ist aber kein Zweck in sich selbst. Wer seine Gesundheit über alles stellt, wird krank.

Christlich ist Gesundheit im WHO – Sinn die Ausnahme, ein Geschenk, keinesfalls herbei zu erzwingen. Der „gesunde“ Normalfall sind die Erfahrungen von Begrenzungen, Einschränkungen und Gefährdungen und das Vorhandensein von Belastungen. Sie ausbalancieren zu können und dabei arbeits- handlungs- und liebesfähig zu bleiben, macht Gesundheit aus. Dazu zählt auch die Möglichkeit, Konflikte auf der Arbeit in einer erwachsenen Weise austragen zu können. Dazu braucht es die Übung aller Beteiligten – und verantwortungsvolle Leitung.

Gesund wäre demnach jemand, der oder die mit oder ohne leibliche Mängel allein oder mit Hilfe anderer ein Gleichgewicht findet und stabilisiert, das ihm oder ihr ein sinnvolles Leben ermöglicht, so dass jemand sagen kann: Das ist *mein* Leben, *meine* Krankheit und *mein* Sterben. Auch im herkömmlichen Sinne kranke Menschen können in dieser Hinsicht gesund sein. „Festen Boden unter den Füßen hat keiner.“ (U. Bach).

These 5:

Gut arbeiten zu können, ist für die meisten ungeheuer wichtig. Professionalität bedeutet, körperliche und seelische Schädigungen zu vermeiden und die Kraftsubstanz der Menschen nicht zu beeinträchtigen. Dennoch verbrauchen wir selbst in gesunder Arbeit unsere Kräfte.

Ebenso verhält es sich mit unserer Arbeit. Sie ist für viele von uns ungeheuer wichtig. Wenn wir in ihr aufgehen können, nicht abgelenkt werden und das Gefühl haben, etwas bewirken zu können und dafür auch Anerkennung zu erhalten, baut uns das auf und kann uns geradezu glücklich machen.

Aber es gilt auch: das gibt es nicht immer. Arbeit vermag auch den Menschen zu zermürben. Sie kann belastend und anstrengend sein und muss nicht immer Spaß machen – wenn man das erwartet, wird es bisweilen noch schlimmer. Die Bedingungen unserer Arbeit müssen so gestaltet sein, dass es zu nicht nur zu keinen körperlichen und seelischen Schädigungen kommt, sondern dass auch immer wieder genügend Kraft getankt werden kann. In diesem Rahmen kann dann auch gesagt werden, dass biblisch-christlich Arbeit auch mit Hingabe zu tun hat: ja, mit dem Verbrauchen meiner Kräfte, damit neues Leben wachsen kann.

Solche Sicht hält den Blick offen dafür, dass es Grenzen der Arbeit gibt; dass sie einen Anfang und ein Ende haben muss – ja das es anderes und besseres gibt als Arbeit. Zur Verwirklichung unserer größten Sehnsüchte muss sie nicht dienen.

These 6:

Gerade so gilt auch: in unserer Arbeit können wir Anteil an der Schöpferkraft Gottes haben. In unserer Arbeit realisiert sich Berufung zur Nächstenliebe: „Work is love made visible.“

Nun ist es aber mit dieser recht nüchternen Sicht auf Gesundheit und Arbeit auch noch nicht getan. Blickt man auf den Geist, der unserer Arbeit in der Kirche Kraft, Ziel und Orientierung gibt, dann muss noch anderes gesagt werden. In der kirchlichen

und diakonischen Arbeit wird ausdrücklich, was aller Arbeit zugrunde liegt: ihre Teilhabe an der Schöpfungskraft Gottes. Die Menschen sind gewürdigt, an jenem göttlichen Schaffen, durch das unsere Welt kontinuierlich hervorgebracht wird, mitarbeitend Anteil zu haben. Höher kann man Arbeit kaum mehr einschätzen. Arbeit in dieser Sichtweise ist Nächstenliebe – „Work is love, made visible.“ Dazu sind Menschen berufen – es bilden sich sozusagen „Kraftfelder der Berufung“ heraus, in denen Menschen „getragen“ und „selbstvergessen“ arbeiten können.

Vom Glauben her kann man deswegen sagen: Solche Arbeit ist immer gesund – auch wenn sie Kräfte kostet. In ihr kann ich ich selbst sein, autonom und souverän – und doch einbezogen und aufgehoben in der größeren Wirklichkeit Gottes. Ich kann „vollmächtig“ arbeiten: „geistliches Empowerment“. Ich brauche keine Angst um mich selbst zu haben – ich kann etwas aushalten, weil ich mich getragen weiß. Mich wirft nicht gleich alles um.

These 7:

Gute und gesunde Arbeit ist letztlich immer selbst verantwortete Arbeit. Ein Dienstauftrag – aber auch die Anerkennung der Kollegen und der Vorgesetzten kann die Selbstverantwortung ergänzen, aber nicht ersetzen.

Entscheidend dafür, mich selbst als gesund begreifen zu können, ist es, mich selbst im Spiegel meiner Arbeit wieder erkennen zu können. Eine ganze Reihe von Faktoren der Gestaltung moderner, abhängiger Arbeitsverhältnisse – und insbesondere Situationen des zunehmenden Drucks – können dies aber beeinträchtigen. Sich selbst nur noch als Spielball fremder Interessen zu erleben, kann krank machen. Im schlimmsten Fall kommt es zu „Entgeisterung“ – dem nur noch mechanischen Vollziehen von Arbeitsvollzügen. Freiheit auf der Arbeit hat ein doppeltes Gesicht: sie ist bisweilen das Problem, für das sie die Lösung ist.

Große Bedeutung für gute Arbeit wird in der Regel der Anerkennung der Kollegen und vor allem durch den Vorgesetzten zugemessen. Daran ist sicherlich richtig, dass es – gerade i.S. beständiger Fehlerkorrekturen – einer insgesamt wertschätzenden Arbeitskultur bedarf, um hohe Leistungen zu bringen. Allerdings wäre eine – in der

Kirche durchaus häufig anzutreffende – „Sucht nach Anerkennung“ ein Alarmsignal. Sie wäre ein Zeichen für Fremdbestimmung und würde die Leitung überfordern. Selbst in Situationen harter vorgegebener Leistungsstandards müssen die eigenen Maßstäbe letztlich leitend sein. Um dies realisieren zu können, braucht es Freiräume, die man sich ggfls mit etwas „Organisationsintelligenz“ selbst schaffen muss. Die letzte Verantwortung für die eigene Tätigkeit lässt sich zum Glück nicht delegieren – was allerdings auch bedeutet, sich nicht selbst zu überfordern.

These 8:

Gesundes, „bevollmächtigtes“ Arbeiten nötigt zur Gestaltung es unterstützender Strukturen. Sie werden verdichtet in den Theorien der Salutogenese und der Triangulation beschrieben.

Selbstvergessene Arbeit ist nicht immer herstellbar. Man kann jedoch Rahmenbedingungen benennen, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit gesunde Arbeit allgemein und in christlicher Hinsicht besonders fördern. Sie lassen in den Theorien der Salutogenese und der Triangulation finden.

Salutogenese (=Entwicklung von Gesundheit) bezeichnet einen Prozess, der zur Bildung von Kohärenzgefühl und damit zu einer gewissen seelischen und körperlichen Widerstandsfähigkeit der Menschen führt. Seine Voraussetzungen sind:

- die *Verstehbarkeit* meiner Aufgaben und der betrieblichen Abläufe und Strukturen;
- die *Handhabbarkeit* meiner Aufgaben, die ich aus eigener Kraft oder mit der Unterstützung anderer bewältigen kann;
- die *Sinnhaftigkeit* meiner Aufgaben (= es lohnt sich, sich hierfür anzustrengen).

Triangulation (= Sich verstehen in einer Dreier-Beziehung) meint das bewusste Herstellen und Aufrechterhalten einer Arbeitsatmosphäre, in der neben mir und den Kollegen bzw. den Vorgesetzten immer der Dritte (Gott) als präsent unterstellt wird: eine Haltung der Meditation. Eine solche Haltung lässt mich meine Arbeit in voller Geistesgegenwart tun und sorgt zugleich für heilsame Distanz.

These 9:

Der beste Weg, krankmachenden Situationen zu begegnen, ist es, den Kopf oben zu behalten: seine Freiheit und Autonomie auch gegen Widerstände zu bewahren. Dafür muss man unterscheiden können, was man hinnehmen muss und was man verändern kann.

Sind derartige Bedingungen gestört, können negative Stressphänomene auftreten. Dabei kann es sich um Unter- oder Überforderung, zuviel oder zuwenig Verantwortung, zuviel oder zu wenig Abwechslung auf der Arbeit handeln. Ich möchte dann am liebsten aus der Situation weglaufen – da ich das aber nicht kann, kann die gestaute Energie nicht abfließen, kehrt sich gegen mich selbst und schädigt mich seelisch und auch körperlich.

Wolfgang Schmidbauer: „Meine These ist, dass Menschen dann ausbrennen, wenn sie nicht auf ihrer Arbeit anwenden dürfen, was sie aus ihr gelernt haben. Wer dagegen die Rückmeldungen, die er aus seiner Arbeit erhält, selbständig verarbeiten kann, der brennt nicht aus.“ Weil er das Gefühl hat, er kann sich entwickeln, etwas besser bewältigen, sich professionalisieren.

Die Folgen in den personnahen Diensten in der Kirche sind besonders schwerwiegend, da die Arbeit ohne ein Sich-Einlassen auf die konkreten Menschen nicht möglich ist. Die Folgen können dann Verluste an professioneller Distanz – bis hin zur Ausbildung eines schematisch-abwehrenden Verhaltens sein.

Es gibt kein Patentrezept gegen solche Phänomene, aber es scheint denn doch so zu sein, dass vor allem ein hohes Maß an Freiheit und Selbstbestimmung und die Möglichkeit, Unterstützungen anzufordern, von großer Bedeutung sind. Es kommt auf die – auch körperliche – Haltung an: man muss sich „bewegen“ können. Was die inneren Bedingungen anbetrifft, so ist ein Einüben in die Unterscheidung zwischen dem, was ich bewirken kann und dem, was ich hinnehmen und anerkennen muss, von Bedeutung.

Und schließlich: Die Rahmenbedingungen müssen stimmen! Ohne eine anständige und gerechte Bezahlung, ohne klare Leitbilder und Anweisungen – ohne anerkannte und effektiv arbeitende Mitarbeitervertretungen geht es nicht. Bisweilen mögen sich ja die einen oder anderen immer mal wieder nach den guten alten Zeiten des

„wärmenden“ Patriarchalismus sehnen – ob das allerdings immer gesundheitlich so förderlich war, wage ich zu bezweifeln.

These 10:

Es gibt in jeder Arbeit immer wieder Situationen, die inmitten aller Anstrengung glücklich machen können. Sie gilt es bewusst zu erleben. Spiritualität kann dieses Erleben intensivieren.

Die Arbeitswelt, in der wir leben, wird sich weiter verändern. Leistungsanforderungen und Flexibilitätserwartungen nehmen nicht ab. Zudem werden die Erwartungen an Gesundheit weiter zunehmen. Für Kirche und Diakonie kommt es mehr denn je darauf an, nicht nur alle in ihr Tätigen mitzunehmen, sondern sich mit allen gemeinsam auf den Weg zu machen. Die Vision ist vorgegeben: Jede und jeder einzelne ist unverwechselbar und kann etwas zum Wohl aller beitragen. Niemand soll verloren gehen.

Hoffnungsvoll bleibt, dass sich dauerhaft gute Leistungen nur dann erreichen lassen, wenn Menschlichkeit als entscheidende Ressource eingesetzt wird: „Wertschöpfung durch Wertschätzung.“

Und hoffnungsvoll bleibt auch, dass es gerade auch unter heutigen Arbeitsbedingungen immer wieder Erfahrungen der Selbstvergessenheit und des Aufgehens in den Aufgaben gibt. Heutzutage wird man ein solches Arbeits- und Gesundheitserlebnis wahrscheinlich am ehesten als FLOW interpretieren: eine Arbeitssituation, in der man gänzlich in der Tätigkeit aufgeht: „Ich bin eins mit dem, was ich tue.“ Die Zeit ist aufgehoben. Ein Schritt führt zum nächsten. Obwohl es anspruchsvoll ist, bin ich nicht überfordert. Mein Körper behindert mich nicht, sondern spielt mir Kraft zu. Mein Selbst und meine Tätigkeit verschmelzen. Solche Situationen machen glücklich und werden gesucht.

Man kann sie allerdings auch verfehlen, wenn man den eigenen Ärger überhand gewinnen lässt. Wer sich stets beschwert, der lebt verkehrt.

Man kann ihr Erleben aber auch intensivieren, wenn man sich eine spirituelle, meditative Haltung aneignet. Das dauernde Sich sorgen um die eigene Gesundheit ist auch ein Form der Krankheit, und keine seltene. Christlicher Glaube kann dem Menschen helfen mit den schlechten Seiten der Welt dadurch ins Reine zu kommen, dass er es systematisch ablehnt, sie sich zu sehr zu Herzen zu nehmen und zu viel aus ihnen zu machen. Er ist ein Reiz, eine Kraft, die den positiven Willen zum Leben, zum gesund sein, immer wieder einflößt. Zu unserem Glück – und zum Guten unserer Gesundheit – müssen wir diese Welt nicht retten!

Organisierte Gemeinschaft

Die kirchlichen Arbeitsbeziehungen glaubwürdig gestalten

In den letzten Jahren ist die überkommene Gestaltung der kirchlichen Arbeitsvertragsbeziehungen („3. Weg“) in vielerlei Weise in die Krise geraten. Mittlerweile haben Beobachter den Eindruck, dass das Feld der Arbeitsvertragsregelungen vor allem in der Diakonie aus einem einzigen Flickenteppich besteht. Einheitliche Vorgaben sind vor allem durch Notlagenregelungen, Ausgründungen, der Schaffung von Leiharbeitsfirmen u. ä. mit ihren bisweilen spezifischen Arbeitsrechtsregelungen bedroht. Es sind vor allem die Folgen der politisch gewollten Mittelverknappung im Bereich der sozialen Dienste, u.a. durch die Zulassung privater Konkurrenz seit 1995, die eine unproblematische Fortschreibung der früher üblichen Orientierung an den Regelungen des BAT – jetzt TVöD - erheblich erschwert, wenn nicht unmöglich gemacht haben. In deutlicherer Weise als bisher müssen Kirche und Diakonie deswegen nun bewusst eigene Wege gehen – die bequeme Anlehnung an anerkanntes staatliches Recht scheint immer weniger möglich zu werden.

Kann unter diesen veränderten Rahmenbedingungen das kirchliche Konzept der Dienstgemeinschaft bzw. des 3. Weges überleben? Oder zeigt sich nun, dass es sich nur um ein Schönwetterkonzept handelt, das dem rauen Wind einer marktlich-wettbewerblichen Situation nicht gewachsen ist? Wird es zwischen den harten ökonomischen Anforderungen, die – politisch vorgegeben - naturgemäß besonders von der Seite der Arbeitgeber artikuliert werden, und den berechtigten Interessen der Arbeitnehmer, insbesondere organisiert als Gewerkschaften, an der Sicherung und Besserung ihrer Existenz, aufgegeben? Hat also der Versuch Arbeitsbeziehungen in Kirche und Diakonie in irgendeiner Form an spezifischen Kriterien der christlichen Botschaft auszurichten und diese so ein Stück weit erfahrbar werden zu lassen, keinen Sinn mehr? Sollte sich der im christlichen Glauben so fest verankerte Gemeinschaftsgedanke endgültig in eine nur noch spirituell-idealistische Sphäre

zurückgezogen haben, die sich mit der realen Wirklichkeit der Welt der Organisationen überhaupt nicht mehr vermitteln lässt?

Die folgenden thesenartigen Überlegungen stemmen sich gegen den Sog, der sich mit einer gewissen Zwangsläufigkeit aus der veränderten wirtschaftlichen und sozialpolitischen Situation ergibt und der sich sicherlich in Folge der Krise der Finanzmärkte in 2008/2009 noch verschärfen wird. Sie tun dies, indem sie primär an der Frage nach dem kirchlichen Auftrag anklammern – und zwar nach seiner Realisierung unter den heute verschärften wettbewerblich-marktlichen Bedingungen – aber nun nicht nur in Form kirchlicher Verkündigung oder Verlautbarung, sondern direkt in der Gestaltung kirchlicher und diakonischer Kooperationen. Die Leitfrage für die folgenden Überlegungen lautet deswegen: Durch welche organisatorische Gestalt kann der bleibende christliche Auftrag, Gottes Berufung aller zur gerechten Teilhabe zu bezeugen, heute am ehesten gelebt werden? Oder anders: Wie wird dieser faszinierende und begeisternde Auftrag am besten – in aller Gebrochenheit, zeichenhaft – in der Weise wie Christen in der Kirche ihre Dienste gestalten, erfahrbar? Es geht mithin um das sichtbare Zeugnis der Christen in der Welt. Es muss heute mehr denn je von der Kirche in Reaktion auf ihre gesellschaftliche Umwelt selbstverantwortlich geleistet werden. Wo Kirche – und Diakonie – drauf stehen, muss auch das unterscheidend Christliche drin sein – und nicht nur Verdoppelungen dessen, was es in der Gesellschaft ohnehin schon gibt.

Meine Antwort besteht darin, gerade unter den aktuellen Bedingungen die Vorstellung einer Gemeinschaft für die Arbeitsbeziehungen in Kirche und Diakonie – auch des Dienstes, insofern der Dienstgemeinschaft - deutlich zu unterstreichen. Der Begriff hat viele Verwendungsmöglichkeiten und kann sehr differenziert – z.B. theologisch oder juristisch – seziert werden. Ich werde ihn im Folgenden vor allem soziologisch verwenden: als eine spezifische Form der Kooperation und Koordination von Menschen, die sich fast überall findet weil sie offensichtlich grundlegende menschliche Bedürfnisse besonders prägnant befriedigt - und sich wohl auch deswegen stets für die Beschreibung des Zusammenhalts der Christen – ihres Gemeinschaftsethos - gut geeignet hat. Vorstellungen von guter Gemeinschaft sind weit verbreitet und ihr normativer Gehalt wird dann besonders deutlich, wenn z.B. kirchliche oder diakonische Kollegen oder Kolleginnen sagen: „Nein – eine

Gemeinschaft ist das hier nicht. Dann müsste es ganz anders unter uns zugehen.“ Gemeinschaft in diesem Sinne kann geradezu Bezugspunkt von Hoffnungen und Sehnsüchten sein. Sie sollten mehr als bisher produktiv für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in Kirche und Diakonie genutzt werden.

Gemeinschaft in diesem Sinne verstanden ist kein defensives Abwehrkonzept mit dem patriarchalische Herrschaftsmuster der Vergangenheit gegen Vermarktlichung fortgeschrieben oder gar einer Benachteiligung kirchlicher und diakonischer Arbeitnehmer das Wort geredet werden sollen. Es ist gerade der Pfiff einer Gemeinschaft, dass sie nicht instrumentell nur von einer Seite eingesetzt und genutzt werden kann, sondern faire – aber auch harte – Interessenkämpfe beinhalten kann, wenn Gemeinschaftswerte infrage gestellt werden. Gerade in dieser Hinsicht gilt es, die Gemeinschaften in Kirche und Diakonie glaubwürdiger zu gestalten – und d.h. unter heutigen Bedingungen mit den Organisationen der Arbeitnehmer, den Gewerkschaften. Gemeinschaft muss sie einschließen, sonst ist sie amputiert. Kirche, Diakonie und Gewerkschaften könnten in dieser Richtung geradezu für die Gesellschaft insgesamt Modelle des Interessenausgleichs – und nicht zuletzt des Weges durch die Krise - entwickeln. Es gilt mithin Gemeinschaft zu organisieren – sie bewusst mit allen Stakeholdern zu gestalten. So kann sie zur Antwort auf die neuen Herausforderungen werden.

I.

Der bleibende Auftrag

Die Kirche versteht sich nicht als freien Zusammenschluss von Menschen, der zu ihrer beliebigen Verfügung stehen würde, sondern als Stiftung Gottes. Die Verkündigung des Evangeliums, sinnfällig dargestellt in Wort und Sakrament, steht deswegen nicht zur Disposition – mit ihr steht und fällt vielmehr die Kirche selber. Von ihm aus handelt die Kirche in der Gesellschaft und will dort Wirkungen erzielen: in der Teilhabe an Bildungsprozessen, in der Praxis solidarischer Hilfe oder auch im Gerechtigkeitshandeln. Diese drei Praxisformen sind „Grunddimensionen des

Gemeinschaftshandelns von Christinnen und Christen“ (Hans-Richard Reuter 2005, S. 19). Hier tun Christen etwas, was auch andere in der Gesellschaft tun – aber sie tun es in einem spezifischen Geist, der in diesem Tun wirksam werden möge.

Wenn auf diese Weise auch der Auftrag zum Vollzug der Verkündigung als solcher fixiert ist – und sozusagen aus sich heraus die soziologisch sichtbare Gemeinschaft des Gottesdienstes setzt -, so bleibt die konkrete inhaltliche Gestaltung der Verkündigung und ihre Umsetzung in wirksames Handeln Sache und Kompetenz der Verkündiger und der Aneignung durch die Hörer. Hier kann nichts anderes als Freiheit von allem Zwang und jeder Gewalt herrschen. Letztlich wirkt Gottes Wort durch sich selber und die beteiligten Menschen lassen sich durch es und nichts anderes bestimmen. Schon damit sind elementare Kriterien christlicher Kooperation benannt, die soziologisch wiederum am ehesten einem Gemeinschaftshandeln, wie es auch sonst in der Gesellschaft vorkommt, entsprechen.

Für den jeweils Einzelnen kann sich Gottes Handeln als Berufung realisieren. In ihr kommt sein Anspruch und Zuspruch mit dem eigenen Leben und einem spezifischen Ort in der Gesellschaft zusammen. Die Glaubensannahme ist: „Kraft göttlicher Berufung gibt es für jeden und jede einen Ort im tätigen Leben zum Dienst am Nächsten aus Freiheit.“ Sie realisiert daraus, dass Gott die Welt zur Teilhabe aller – in Fülle – eingerichtet und den Menschen als Gemeinbesitz anvertraut hat. „Die Teilhabe an dieser Fülle, an der Fülle der Schöpfungsgaben, die nach christlicher Überzeugung dem Gemeinbesitz der Menschheit gewidmet sind, ist die notwendige objektive Bedingung dafür, dass jeder einzelne seine subjektiven Fähigkeiten verwirklichen kann.“ Die Idee der Berufung aus der Fülle Gottes bedeutet damit zugleich Kritik an einer Gesellschaft, in der Teilhabe verweigert und Macht einseitig akkumuliert wird. „Fülle“ heißt: Es ist ‚genug‘ für alle da – aber es gibt auch ein Maß dieses ‚genug‘. Der Schöpfer hat der Menschheit alles zur Genüge gegeben. Aufgabe praktischer Vernunft ist es, das Maß seiner Verteilung unter den Menschen zu finden.“ (Hans-Richard Reuter 2008, S. 519) Ergänzen könnte man hier nur, dass es nicht nur um das Maß der Verteilung sondern auch um die Organisation der Arbeit (sozusagen als Sichtbarmachung von Gottes Fülle) in einer Form geht, die diesem Gemeinbesitz aller Menschen gerecht wird. Die Welt wird als umfassende Gemeinschaft aller gedacht, in der niemand zurückgelassen werden soll. Die

biblische Symbolik unterstreicht dieses Denken noch besonders durch ihre Familiensymbolik: Gott als der Vater aller.

Damit ist gesagt: Christlicher Glaube ist im Kern anti-ökonomisch, denn im Glauben gibt es weder Knappheit noch Konkurrenz. Gottes Logik der Überfülle seiner Liebe ist einer Entsprechungslogik der Alltagsethik völlig entgegengesetzt. Alles, was der Mensch braucht, erhält er im Glauben umsonst. Dies gilt in einer vollkommenen Weise geistlich: im Glauben kann der Mensch die Sorge um sich selbst vergessen und so wirklich frei werden. Aber diese „spirituelle Sozialisation“ treibt zu gleichnishafte[m] wirksamen Handeln an und zwar zuerst und besonders mittels der eigenen Organisationsformen. Das bedeutet aber: Alles kirchliche Handeln muss deswegen die hierin verankerte lebensweltliche Distanz zu ökonomischen Prozessen deutlich machen (vergl. Traugott Jähnichen 2008, S. 22 ff). In religiösen Vergemeinschaftungsformen sollen sich die Knappheitsrelationen oder auch die Ekstasen des Geldes nicht niederschlagen. Religiöse und kirchliche Kommunikation soll deswegen prinzipiell auf Inklusion – und nicht, wie andere gesellschaftliche Teilsysteme - auf Exklusion gegründet sein. So nötig das Geld natürlich auch für den Betrieb der Kirche ist: es geht der Kirche mit ihrem Betrieb nie primär um Geld – sondern eben um Inklusion in die Gemeinschaft.

Die Folgerungen aus diesen grundlegenden Überlegungen für die Diakonie haben Rolf-Jürgen Korte und Hartwig Drude in ihrem Lehrbuch über das Führen von konfessionellen Sozialleistungsunternehmen gezogen. Sie betonen vor allem die sachlich-funktionale Sicht von Leitung und Führung und entkleiden sie jeder sakralen Bedeutung. „Der christliche Sozialleistungsgedanke gründet im Gottesbild der Bibel beider Testamente. Er folgt der zentralen Botschaft einer hierarchiefreien und von Hierarchien befreienden Bewegung des in ihr bezeugten Gottes auf den Menschen hin, wie sie letztgültig in der Gestalt und im Wirken Jesu von Nazareth sichtbar geworden ist.“ (Rolf-Jürgen Korte / Hartwig Drude 2008, S. 26) Unterordnung, Unterdrückung oder Bevormundung u. ä. gehören „nicht zu den Zielen des in der Bibel bezeugten Gottes.“ „Gleichwohl ist Herrschaft, etwa im Sinne des Vorbilds, der Führung oder der personell-funktionellen Vorordnung damit nicht einfach abgetan. Ihr Korrelat auf Seiten der Geführten kann jedoch nur in Freiwilligkeit bestehen, christlich biblisch in Nachfolge. Der jeweilige Gebrauch bzw. Einsatz von Herrschaft aber muss

in diesem Zusammenhang und im Hören auf die biblische Botschaft jeweils begründet und damit auch begrenzt werden.“(Ebda. S. 27). Mit diesen Sätzen wird die bewusste Gestaltung von Gemeinschaft – ihre Organisation eben – angemahnt. Die Gemeinschaftswerte des christlichen Glaubens sollen sich in sichtbarem Führungshandeln – und allem, was es anleitet – niederschlagen.

II.

Die veränderten Bedingungen

Wenn auch der kirchliche Auftrag gleich bleibt: die Bedingungen, unter denen er umzusetzen ist, haben sich in den letzten 10 Jahren drastisch geändert. War früher das Ziel Gemeinschaftsbildung allein schon deswegen leichter zu realisieren als heute, weil lange Zeit nach dem Bedarfdeckungsprinzip gewirtschaftet werden konnte und deswegen Kriterien der Wirtschaftlichkeit nicht im Zentrum des Handelns stehen mussten, so hat sich eben dies drastisch geändert. Herkömmlich beschreiben wir diesen Prozess als Ökonomisierung.

Was bedeutet dies? Alles, womit wir in der Diakonie zu tun haben, wird immer deutlicher als Ressourcen zu behandeln sein, mit denen man möglichst investiv, aber auch sparsam und effizient umgehen muss. Das macht den entscheidenden Unterschied zu früheren Zeiten aus: Es muss nun alles und jedes kalkuliert werden, und das kann man nur, wenn man Ziele festlegt und deren Erreichung verlässlich überprüft. Zu diesen Ressourcen gehören zuvörderst natürlich die Arbeitskräfte der Tätigen, die rational eingesetzt werden müssen, aber auch die Leistungen der Leitungen, sodann das gesamte Klima z.B. in einer Station, aber auch und nicht zuletzt die Werte, die grundlegenden Orientierungen, die solch eine Station und die Menschen, die in ihr tätig sind, anleiten und motivieren. Auch sie werden in diesem Prozess zu Ressourcen, die man klug einsetzen muss, um im Wettbewerb auf den wachsenden Sozialmärkten bestehen zu können – von Pflegegruppen zu Routenplanungen und mehr. All dies muss unternehmerisch gemanagt werden. Das bedeutet vor allem eine größere Bewusstheit für all diese Faktoren: Nichts davon ist selbstverständlich einfach vorhanden. Auch leitende Werte und Einstellungen

müssen sozusagen „bewirtschaftet“ werden – was nichts anderes heißt, als dass es zu ihrer Erneuerung Zeiten und Räume braucht. Marktliche Konkurrenz kann durchaus „werteverzehrend“ sein – solchen Situationen gilt es zu begegnen.

Christlicher Glaube lässt sich, wie gezeigt, aber nicht ökonomisch verrechnen. Er stellt keine Größe dar, die sich einem Nutzen- oder Rationalitätskalkül unterordnen würde. Vielmehr setzt er selbst die Maßstäbe und Kriterien, an denen wirtschaftliches Handeln gemessen werden muss. Allerdings kommt man mit einer direkten, meist moralistisch unterlegten, Umsetzungsstrategie des Glaubens allein auch nicht weiter. Denn auf der anderen Seite ist es auch aus ethischer Sicht geboten, Effizienz, Evaluation und Qualität auch als leitende christliche Maximen und nicht nur als lästige ökonomische Anforderungen einzuhalten, zu fördern und zu pflegen. Die frühere Situation der Kostendeckungsgarantie hat aber in vielen Fällen zu der irrigen Annahme geführt, man könnte auf Dauer die sozialen Dienste organisieren, ohne sich im Einzelnen Rechenschaft über die Qualität des Tuns ablegen zu müssen. Diese Situation war in vieler Hinsicht äußerst problematisch, weil sie objektiv zu Verschwendungen in vielen Bereichen geführt hat, ohne dass irgendjemand in der Lage war, das überhaupt erkennen zu können.

III.

Gemeinschaften

In diesem Kontext stellt sich nun die Frage, wie sich Kirche und Diakonie so organisieren können, dass sie sie selbst bleiben und ihren Auftrag erfüllen – aber sich auch in der veränderten Umwelt behaupten können. Man kann bereits hier einen Gegensatz aufmachen: denn Selbstbehauptung gegen andere wäre „eigentlich“ nicht die Sache des Glaubens – vielmehr müsste es ihm um Hingabe und Interessenverzicht gehen. Allerdings gilt diese Maxime strikt genommen für den jeweils einzelnen Christen – angewendet auf Organisationen würde sie das Feld den jeweils Brutalsten überlassen und das würde keinen Sinn machen. Allerdings bedarf es in der Rezeption von wettbewerblich – marktlichen Instrumenten der jeweils

konkreten Prüfung. Sie müssen vor allem eben Instrumente bleiben und sollten sich nicht zum Endzweck aufwerfen.

Welche erfahrbare Gestalt könnte die Realisierung des kirchlichen Auftrages heute annehmen? Es sind soziologisch vor allem drei Wege zu erkennen, wie sich Menschen zur Erbringung von Leistungen miteinander in Beziehung setzen: der Weg des Marktes (bzw. der Konkurrenz), der Organisation und eben der Gemeinschaft. Soziale Dienste finden sich gestaltet in allen Formen. Die unterschiedlichen Koordinationsweisen des Marktes, der Organisation und der Gemeinschaft können als funktionale Analoga verstanden werden: „Sie thematisieren eine je bestimmte Form sozialer Interaktion, die koordinierenden Charakter besitzt.“ (Helmut Wiesenthal 2005, S. 223). „Alle beobachtbaren Sozialformen scheinen unter dem Dach des jeweils ‚führenden‘ Prinzips auch die übrigen Prinzipien zu beheimaten.“ (dto, S. 232). Keiner der Mechanismen kann ohne die anderen in sich autark oder auch nur stabil sein.

Die Felder des diakonischen Auftrages der Kirche – „menschennahes Heilen, Pflegen, Erziehen, Betreuen oder Lehren“ (Ulrich Bälz 2008, S.42) weisen nun bereits auf den ersten Blick eine besondere Nähe zu den Kommunikations- und Interaktionsformen von Gemeinschaften auf, da es stets um personale Begegnung auf der Grundlage von Anerkennung geht. Die zu bewältigenden Aufgaben benötigen in besonderer Weise intrinsische Motivationen, ein hohes Maß an Selbstverantwortung und vor allem Empathiefähigkeit. Selbst dann, wenn ihre Erfüllung organisatorisch formatiert ist, braucht es deswegen eine grundlegende Struktur der Gemeinschaft, die die professionellen Akteure und die Klienten umfasst (das dürfte auch für privat organisierte soziale Dienste gelten). Hier greifen folglich spezifisch christlich-religiöse Vorstellungen, u.a. von der Fülle der Gaben Gottes, mit den Anforderungen besonderer Sorgetätigkeiten besonders deutlich ineinander. Christliches Tun – Nächstenliebe - lässt sich hier unter heutigen Bedingungen im konkreten Vollzug besonders überzeugend identifizieren – anders als dies z.B. im Automobilbau der Fall wäre (was nicht bedeutet, dass nicht auch diese Arbeit Gottesdienst sein kann).

Weil dies so ist, ist in dieser Hinsicht Diakonie besonders plausibel Kirche und nicht etwas anderes und wird wahrscheinlich deswegen eben auch in der Rechtssprechung über die Zuordnung der Diakonie zur Kirche entsprechend anerkannt. „Nur wenn die diakonischen Werke und die diakonischen Träger ihre Kirchlichkeit im tätig gelebten diakonischen Auftrag der Kirche auch gegen die weiter wachsende Säkularisierung unserer Gesamtgesellschaft zu wahren wissen, wird der vom BVerfG anerkannte tragende Grund solcher Zuordnung zur Kirche nicht verloren gehen und damit auch diese Zuordnung selbst aufrechtzuerhalten sein.“ (dto, S. 55). Diese absolute Vorrangstellung der Kirche widerspricht allerdings evangelischem Grundverständnis. Womit eine „institutionelle Gefährdung“ gegeben und ein „für das protestantische Verständnis schlechterdings fatales Szenario“ geschaffen ist, das nur durch den Willen der Beteiligten, d.h. ihren Willen, Diakonie zu sein, zu bewältigen sein wird.

Die spezifischen Koordinationsressourcen von Gemeinschaften sind nach Wiesenthal: Reziprozität, Vertrauen und ‚social capital‘. „Es scheint, als versorgten „natürliche“ Gemeinschaften ... die an Märkten und in Organisationen Handelnden mit der ‚Ressource‘ Vertrauen, welche vor Überregulierung und Übervorteilung zu schützen verspricht.“ Auf diese Weise ist „Gemeinschaftlichkeit ... ein leistungssteigerndes Additiv für jeglichen Modus sozialer Interaktion.“ (Helmut Wiesenthal, S. 233) Also ganz und gar nichts Leistungsfeindliches. „Gut organisiert“ sorgt Gemeinschaft dafür, dass viele Prozesse sozusagen von selbst laufen, weil ihre Sinnhaftigkeit in sich selbst ruht und nicht erst plausibilisiert werden muss. Derartige Phänomene lassen sich besonders gut in selbst organisierter Projektarbeit beobachten. Leitung hat dann bisweilen eher die Aufgabe die aufkommende Begeisterung zu dämpfen als sie anzustacheln.

IV.

Für andere da sein

Die aufgelisteten Handlungsfelder sind deswegen für ein soziales Handeln aus christlichem Geist gut geeignet, weil sich in ihnen in besonderer Weise eine „Existenz

für andere“ bewähren muss und auch nach „außen hin“ plausibel ist. Mit anderen Worten: es sind dies Bewährungsfelder Nächstenliebe, der besonderen Zuwendung zu denen, die diese Zuwendung brauchen. Insofern ist Diakonie organisierte Nächstenliebe; alle Fachlichkeit und Leistungsfähigkeit hat den Sinn, den Armen und Schwächsten zu helfen: Diakonie ist stark für andere. Das bedeutet von vornherein, dass es nicht um ein solidarisches Handeln unter seinesgleichen geht; um Interessenvertretung gegen andere, sondern gerade sozusagen um einen organisatorischen Interessenverzicht (z.B. auf die private Aneignung von Renditen) zugunsten derjenigen, die in der eigenen Interessenartikulation schwach sind. Allerdings bedeutet dies ausdrücklich nicht, dass die in der Diakonie Beschäftigten deswegen in ihrer Interessenwahrnehmung benachteiligt werden dürften.

Der entscheidende Punkt ist, dass es in der Diakonie um Dienste für Menschen geht, die nur begrenzt autonom, aber besonders abhängig sind und zu denen deswegen eine asymmetrische Beziehung existiert. Mit anderen Worten: Es geht immer um Menschen, die umsorgt werden müssen, und die deswegen von den sie Pflegenden in der einen oder anderen Form abhängig sind. Die Dienstleistung, die hier erbracht wird, entwickelt sich im Kern daraus, dass die elementaren Bedürfnisse einer anderen Person zum Ausgangspunkt des Handelns gemacht werden. Es geht um eine Subjekt-Subjekt Beziehung. Dies ist jedoch nur möglich, wenn eine wohlwollende, jedenfalls nicht desinteressierte und nicht ausschließlich eigennutzorientierte Motivation auf Seiten derjenigen unterstellt werden kann, die sich um diese Menschen kümmern. Es ist wichtig, diese Voraussetzung zu unterstellen, weil eben nicht davon auszugehen ist, dass die umsorgte Person für das, was ihr zukommen soll, eine angemessene Gegenleistung erbringen kann. Diese ganze Struktur ist anders als es sonst in der Wirtschaft der Fall ist. Und gerade sie kennzeichnet Diakonie.

Wiederum verweist diese Struktur auf die soziologische Größe der Gemeinschaft. Sie fördert in besonderer Weise das, worum es hier geht. „Leistungen“ in Gemeinschaften (werden) nicht notwendig mit Blick auf Gegenleistung gewährt. Die normative Komponente bzw. das Bedarfsprinzip sind stärker ausgeprägt als investive oder versicherungstechnische Aspekte. Nur so können jene Überschreitungen des Äquivalenzprinzips erklärt werden, von denen Liebe- und Hilfebedürftige profitieren,

die keine Chance haben, sich revanchieren zu können.“ (dto, S. 242) Ohne eine zumindest partiell gemeinschaftsfördernde Organisationskultur wird es deswegen nicht gehen. Im Übrigen ist dies auch eine tragende Erfahrung in der Sachgutwirtschaft: Selbst hier funktionieren viele Prozesse nur deswegen, weil sie auf einer grundlegenden Gemeinschaftlichkeit und ihrer Symbolik („Wir von Volkswagen“) aufruhet und sich auch und gerade durch Krisen durchträgt.

V.

Dienstleistung als Geschenk

Es geht also um Dienstleistungen, die in besonderer Verantwortung von Menschen für Menschen erbracht werden müssen. Die Menschen, um die es geht, sind verletzt oder sie sind jedenfalls in besonderer Weise verletzlich. Die Bremer Ökonomin Maren Jochimsen hat deswegen mehrfach darauf hingewiesen, dass sich, wie sie es sagt, der Kern klassischer Sorgesituationen nicht als ein Tausch verstehen lässt, sondern davon unterschieden werden muss: Das, was hier geschieht, wäre eher mit einem Geschenk zu vergleichen. Sobald man die Beziehungen in der Pflege nur noch extrinsisch, unter dem Aspekt der Erbringung einer Leistung gegen Bezahlung begreift, wird man dem, was hier eigentlich zu tun ist, nicht mehr gerecht. Was natürlich - um es noch einmal zu sagen – nichts mit besonderen Verzichtserwartungen an die Beschäftigten zu tun haben darf, sondern mit der Gestaltung der Organisationskultur der Einrichtungen. Es geht darum, sorgende Motivation zu erhalten, zu schützen und im besten Fall zu deren Stabilisierung beizutragen. Genau darin besteht denn auch die Professionalität.

Solch einen Geist gilt es in den sozialen Diensten zu fördern – und wer, wenn nicht die konfessionellen Werke käme hierfür besonders infrage? Wenn es aber hier gar so ist, wie man hören kann, dass schon die schlichte Rede von Nächstenliebe als Druck „von oben“ und nicht als Ermutigung zum freien Handeln begriffen wird, sollten alle Alarmglocken klingen. Dann ist die steuernde Achse des Ganzen verrutscht und das diakonische Profil ins Kippen gekommen. Insofern ist Freiheit ein wichtiges Kennzeichen diakonischer Arbeitskultur – sie ist entscheidend für die ihre Qualität.

Dies gilt es gerade unter Bedingungen der Ökonomisierung deutlich zumachen: soziale Dienste, die nur noch im Minutentakt tayloristische Leistungen erbringen verfehlen ihr Ziel und rechnen sich auf Dauer gesehen – nachhaltig – eben nicht.

Worum es gehen muss, ist den Wertschöpfungsbeitrag dieser Tätigkeiten als Voraussetzung von Stolz auf die Leistung und somit als Motivation, zu verstetigen, deutlich zu erhöhen und sichtbarer zu machen. Was es braucht sind folglich gerade im Bereich der sozialen Dienste, Wertschöpfungsprozesse, die auf Wertschätzung beruhen, auf Wertschätzung für die Arbeitnehmer und auf Wertschätzung von den Arbeitnehmern im Blick auf die zu Pflegenden. Diese Wertschöpfung entsteht aus der Beziehungsarbeit, die im Kern emotionale Arbeit, Gefühlsarbeit ist, mit den Klienten. Von außen mögen solche Tätigkeiten relativ einfach aussehen, von innen her sind sie jedoch viel komplizierter als es manche technischen Prozesse sind, da sie sich einer genauen Berechnung und Handhabbarkeit entziehen. Es muss die tief sitzende Vorstellung aufhören, dass es wirkliche Wertschöpfung eigentlich nur in der Sachgutwirtschaft gebe. Aber es fehlt nach wie vor ein breit akzeptiertes Verständnis für die Wertschöpfung und Produktivitätslogik von sozialen Dienstleistungen – wie immer wieder festgestellt worden ist. Deswegen liegt nach wie vor ein gewaltiger Kostendruck vor allem auf der Pflege aber auch anderen sozialen Diensten. Sehr viel weniger geht es um eine wirkliche Entwicklung der wertschöpfenden Anteile im Sinne des Nutzens für die Patienten. Entsprechend schwierig gestalten sich auch oft genug die Arbeitssituationen – etwas, was dann allein durch das hohe Engagement der betreffenden Arbeitnehmerinnen beim besten Willen nicht aufgefangen werden kann.

Ist es eigentlich angemessen, z.B. die Pflege im Kern als Kostenfaktor zu sehen, den man reduzieren muss? In dieser Logik würde dann dazu kommen, wie es karikierend immer mal wieder festgestellt wurde, dass das Aufbringen von Schweinen eine höchst produktive und gesellschaftlich nützliche Tätigkeit ist, aber das Erziehen von Kindern nicht, weil es ja Geld kostet, wohingegen man mit dem Aufbringen von Schweinen Geld verdienen würde. Es wird deutlich, dass, egal, wie man hier denkt, die Wertmaßstäbe, wenn sie völlig ökonomisiert angelegt werden, verrutschen. Kompetenzen wie Emotionsmanagement, kommunikative, soziale und interkulturelle Kompetenzen sowie die Fähigkeit, mit den Klienten in der Produktion spezieller

Dienstleistungen zu kooperieren, brauchen dringend mehr Wertschätzung und mehr Anerkennung.

VI.

Grenzen der Gemeinschaft

Allerdings löst eine positive Bezugnahme auf Gemeinschaft natürlich auch nicht alle Probleme. Denn, wie auch ein Blick in die deutsche Geschichte zeigt, Gemeinschaften haben etwas Zwiespältiges an sich: auf der einen Seite richten sich auf sie Hoffnungen und Sehnsüchte vieler Menschen auf ein gutes und wahres Leben – auf der anderen Seite können sie, vielleicht gerade deswegen, leicht missbraucht werden. Die Volksgemeinschaft in der Nazizeit verkörperte genau diese miteinander oft verquickten Tendenzen. Sie war natürlich ein Produkt extrem repressiver Herrschaft und deswegen nach außen hin ausschließend und ausstoßend - nach innen hin aber mit Gleichheit, Begeisterung für das Ganze, Pflichtgefühl und vor allem Anerkennung angefüllt. Der entscheidende Punkt war, dass dies eine betonte Gemeinschaft gegen andere darstellte. Allerdings sollte der offenkundige Missbrauch der Gemeinschaft in der Nazizeit nicht dazu führen, die Idee der Gemeinschaft als solcher fallen zu lassen, denn dann überließe man gerade einen breiten Wärmestrom menschlichen Lebens, Fühlens und Denkens den Rattenfängern. Nein: es gilt Gemeinschaft zu gestalten, Organisationsformen zu finden, in denen ihre positiven Gehalte am besten zum tragen kommen können. Im Übrigen gilt christlich: Die Kernstruktur christlicher Gemeinschaft – der Bezug auf Jesus Christus – sprengt alle ethnischen, kulturellen oder sozialen Grenzen. Die jeweils gelebte, begrenzte kirchliche oder diakonische Gemeinschaft braucht deswegen stets die Erinnerung an die universelle, alle inkludierende geistliche Gemeinschaft der Kinder Gottes. Sie ist stets nur ein Teil von ihr und sollte sich nicht für das ganze halten.

Soziologisch kann man gut sehen, dass Gemeinschaften Grenzen zur Außenwelt hochziehen, und sie deswegen in der Binnenperspektive oft fremd bleibt und sogar bedrohlich wirken kann. Gemeinschaften konstruieren unter Bezug auf sich selbst

Sinnwelten, schaffen implizite, wechselseitige Erwartungen und häufen nur unter ihnen geteiltes Wissen an. Vertrauen resultiert aus Konformität und Regelbewusstsein. All dies bezeichnet Stärken und Schwächen: „Wo Interaktionen in den Erwartungsrahmen gemeinschaftlicher Koordination eingebettet sind, genügen unter Umständen schon schwache Stimuli erhöhter Selbstbezüglichkeit, um den Rekurs auf subsidiäre – kontraktuelle oder wettbewerbliche – Koordinationsmechanismen zu unterbinden und die Schnittstellen zur ‚Außenwelt‘ stillzulegen.“ (Helmut Wiesenthal S. 246) So werden die eigenen Werte geschützt – aber der ganze Laden driftet in die Partikularität ab. Das gilt z.B. für bestimmte überkommene Formen patriachaler oder matriachaler Leitung und Führung in der Diakonie – oder auch was die klassische Haltung des „Patronizing“ anbetrifft: einer die klassische Gemeindegewalterin in meiner Erfahrung kennzeichnenden Mischung von Fürsorge und Bevormundung, die heutigen Einstellungen und Erwartungen an professionelles Handeln nicht mehr gerecht wird.

Deswegen müssen Gemeinschaften um den Preis des Überlebens immer wieder den Anforderungen einer sich wandelnden Umwelt ausgesetzt und d.h. nichts anderes als modernisiert werden. Dies gilt für die internen Kooperations- und Leitungsprozesse: sie können heute nicht länger sozusagen gemeinschaftlich überwacht werden, sondern brauchen die freie Luft der Konfliktfähigkeit und des offenen Interessenstreits. Und nach außen hin führt wohl kein Weg daran vorbei, dass es gerade Wettbewerb und Markt sind, die – in aller Ambivalenz – Gemeinschaften dazu bringen, sich zu erneuern. Es ist erst die Ökonomisierung gewesen, die für mehr oder minder umfassende Transparenz in der Sicherung von Qualität in den sozialen Diensten gesorgt hat – man denke nur an die Situation in den Pflegeheimen. Dies kann eigentlich einer guten Gemeinschaft nicht abträglich sein. Qualitätswettbewerb ist etwas Gutes – Lohndumping aber auf keinen Fall. Wenn es anders nicht geht müssen hier Mindestlöhne Schmutzkonkurrenz bei den Lohnkosten ausschalten.

VII.

Betriebsgemeinschaften als christliche Antworten auf geöffnete Märkte

Ein Blick in die Geschichte – auch gerade der jüngsten Zeit – zeigt, wie sehr das Denken in Gemeinschaftsbeziehungen und die Orientierung an Formen des Gemeinschaftsethos gerade die Gestaltung der allgemeinen Arbeitsbeziehungen – also weit über den kirchlichen Bereich hinaus – in Deutschland in Form der Idee von Produktionsgemeinschaften mit geprägt hat. Dieser Blick zeigt zudem, warum die Nazis das Gemeinschaftsdenken missbrauchen konnten: weil sich in ihm geradezu archaische Vorstellungen von Kooperation, Fürsorge und auch Gleichheit verbänden, die zudem auch noch spezifisch deutsch sein könnten und aus mittelalterlichen Zunft- und Gilde-Ideen her stammen.

Die Idee der betrieblichen Produktionsgemeinschaft speist sich aus katholischen und protestantischen (Otto von Guericke) Traditionen. Die Klassenlage war „historisch niemals das einzige und häufig nicht einmal das dominierende Leitmotiv der Arbeitsbeziehungen in Deutschland.“ (Britta Rehder 2006, S. 94). Es gab daneben immer Vorstellungen guter Kooperation in den Unternehmen und Betrieben und Vorstellungen einer entsprechenden umsichtigen und anerkennenden Leitung, der man sich deswegen reziprok unterordnete. Entsprechende Vorstellungen haben sich noch in der alten Bundesrepublik lange durchgetragen und stellen bis heute wichtige Narrative über Betriebsfamilien und Unternehmen dar, in denen eben füreinander gesorgt wurde. In den Organisationen konnten so die Marktbeziehungen – insbesondere was die Arbeitskräfte anbetrifft - ein Stück weit außer Kraft gesetzt werden

Britta Rehder behauptet, dass sich diese Mentalitäten auch und geradezu gerade heute, unter den Bedingungen globalisierter Konkurrenz, durchhalten. „Auch im modernen dezentralen System der Arbeitsbeziehungen richten sich die Standards der Regulierung nicht nach dem Marktwert und der Produktivität der Arbeitnehmer. Die in der Verbetrieblichung realisierte Idee ist die der ‚Produktionsgemeinschaft‘ zwischen Kapital und Arbeit, in der Austauschregeln der Reziprozität sowie wechselseitige Treue- und Fürsorgepflichten der beteiligten Akteure gelten.“ (dto, S.

93) Entscheidend ist das unternehmerische Handeln, insofern es den marktlichen Druck innerorganisatorisch entsprechend umwandeln kann. Grundsätzlich müssen sich Leistungsfähigkeit und Fürsorge nicht widersprechen, sondern werden zu ergänzenden Faktoren im Überleben auf den Märkten.

Solche Gemeinschaften können allerdings einseitig in Richtung einer Unterordnungs- und Verzichtspflicht der Arbeitnehmer interpretiert werden. Um dies zu verhindern bzw. zu balancieren braucht es zu ihrer Ausgestaltung starker Gewerkschaften. Aktuell kommt dieses Konzept vor allem in betrieblichen Notsituationen zum Tragen. Dann leisten Arbeitnehmer vorübergehend Verzicht – aber tun dies nur um den Preis einer Gegenleistung an Transparenz und langfristiger Zusicherungen. Auf diese Weise werden sozusagen Treue- und Fürsorgepflichten erneuert. „Die Arbeitgeberseite muss unter Beweis stellen, ein ‚guter‘ Unternehmer zu sein, um die ‚Treuepflichten‘ der Belegschaft einzufordern.“ (dto, S. 105)

VIII.

Unternehmerischer Geist

Eine wichtige Dimension, die in den diakonischen Diskussionszusammenhängen oft sträflich vernachlässigt wird, ist die Rolle von „Leadership“, von Leitung und Führung. Manche in der Kirche sind gewohnt, dieses Thema eher an den Rand zu drängen, betrachten die Leitung als reine Moderation und erheben gleichzeitig gerne extrem hohe moralische Anforderungen an sie, die niemand je erfüllen könnte. Deutlich ist aber: Ohne eine zugleich entschlossene und umsichtige unternehmerisch handelnde Leitung wird es nicht gehen. Dies ist deswegen der Fall, weil es vor allem von der Leitung abhängt, ob eine Transformation der äußeren marktlich-wettbewerblichen Zwänge in Formen produktiver innerorganisatorischer Gemeinschaft gelingen kann. Sie ist das wichtigste Scharnier, über das die Umwelt in die Binnenwelt hineinkommt. Ihre Deutungen sind entscheidend.

Und geleitet wird in der Diakonie noch weit mehr als sonst durch und mit der je besonderen Persönlichkeit. Wir brauchen mehr unternehmerische Persönlichkeiten, d.h. Frauen und Männer, die im sozialen Bereich etwas bewegen wollen, sich selbst dafür engagieren und andere begeistern können. Sie werden in Zukunft mehr den je das Feld managen müssen – also nicht Einzelfälle oder einseitige Bezüge klären, sondern den Blick auf das Ganze haben – auch gerade auf das Ganze von Diakonie und Kirchengemeinde.

Für solche Leadership ist in der letzten Zeit weltweit der Begriff des „Sozialen Unternehmers“, des Social Entrepreneurs entstanden. Er oder sie kann sich im gemeinnützigen, aber auch im erwerbsbezogenen Bereich engagieren und durchaus Profite erzielen wollen. Immer geht es aber darum, dass der Erfolg des eigenen Handelns am Erreichen sozialer Ziele gemessen wird und zweitens das, was erwirtschaftet wird, nicht den Finanzmärkten zugeführt, sondern reinvestiert wird. Soziale Unternehmer könnten praktisch alle sozialen und wirtschaftlichen Missstände in Angriff nehmen, sie könnten die Verbindung schaffen zwischen kommerziellen und humanitären Interessen, zwischen Unternehmertum und Gemeinnützigkeit, zwischen Markt und Menschlichkeit. Die Menschen könnten wählen, ob sie bei einem gewinnorientierten Anbieter oder bei einem Sozialunternehmen Leistungen einkaufen.

IX.

Gemeinschaftsgemäße BWL / Ausgestaltung des Dritten Weges

Was sind nun die Folgerungen aus dem Gesagten? Wenn die Vorstellung von Gemeinschaften als prägende Formen der Arbeitsbeziehungen in Kirche und Diakonie nicht nur nicht aufgegeben sondern weiterentwickelt – modernisiert – werden sollen, dann folgt daraus die ethischen Grundlagen der Dienstgemeinschaft zu erneuern und in den Mittelpunkt der Gestaltung einer Art von gemeinschaftsgemäßer Betriebswirtschaftslehre zu rücken. In gewisser Hinsicht bietet die gegenwärtige Krise hierzu eine gute Chance: Bisher ist Dienstgemeinschaft

in relativen Schönwetterzeiten sozusagen nur „geübt“ worden – jetzt gilt es sie unwettertauglich zu machen.

Insofern kann ich Jürgen Klute nur zustimmen: „Dienstgemeinschaft ist keineswegs als eine Beschreibung der Realität zu verstehen, wohl aber als ein Wertbegriff, der eine Zielvorstellung und eine Gestaltungsaufgabe impliziert. Dienstgemeinschaft ist eine Richtungsnorm, die die Funktion hat, die Wirklichkeit Schritt für Schritt so zu verändern, dass sie ihrem Selbstanspruch näher kommen kann.“

Und weiter: „Die Richtungsnorm Dienstgemeinschaft muss in die konkrete Organisationsgestaltung übersetzt werden und in konkreten Formen einer Mitbestimmung und Mitgestaltung, die dem Grundanspruch einer Dienstgemeinschaft gerecht werden kann, überführt werden. Dadurch wird das wirtschaftliche, unternehmerische und strategische Handeln von Grund auf auf eine tragfähige ethische Grundlage gestellt.“ (Jürgen Klute, 2006, S. 17)

Eben so ist es! Ein wichtiger Versuch in diese Richtung zu Denken ist das schon erwähnte Lehrbuch von Rolf-Jürgen Korte und Hartwig Drude (2008). In ihm werden konsequent die theologisch-ethischen Grundlagen ins Verhältnis zu Mitarbeiterführung, Marketing und Controlling gesetzt. Was dann in den Blick gerät – und bisweilen in der Diskussion der Dienstgemeinschaft als Verhältnis von Arbeitgebern und Arbeitnehmern verschwindet – sind diejenigen um die sich alles Handeln dreht: die Klienten bzw. die „Abnehmer der Sozialleistungen“. „Je deutlicher dieser Orientierungspunkt das Bewusstsein der Beteiligten leitet, umso mehr hat der Gedanke der Dienstgemeinschaft als gemeinsame Orientierung aller Beteiligten am Dritten, nämlich am Bedarf der Nachfrager wieder seine ursprüngliche, prägende und gestaltende Wirkung. Noch immer wird dieser Begriff ja von Unternehmensleitungen missbräuchlich als Druckmittel auf das Wohlverhalten der Belegschaft, insbesondere in Tariffragen benutzt. Der bedarf jedoch, statt als Disziplinierungsinstrument erhalten zu müssen, der Öffnung, weg von der Fixierung auf die Tarifpartner und hin zur gemeinsamen Zuwendung zum Hilfesuchenden.“ (S.271) Genau so, so Korte und Drude schließe die Idee der Dienstgemeinschaft wieder an den dritten Artikel des Glaubensbekenntnisses von der Gemeinschaft der Heiligen an.

X.

Entschlossen Dienstgemeinschaften sein wollen und dafür die Gewerkschaften gewinnen!

Die Herausforderungen sind beschrieben: Zur einen Seite hin müssen Kirche und Diakonie entschlossen wirkliche Dienstgemeinschaften sein wollen und entsprechende Strukturen verwirklichen. Das diakonische oder kirchliche Profil steht nicht zur Disposition. Ein wichtiges Mittel hierzu werden die Zuordnungsrichtlinien sein. „Die Verpflichtung auf den kirchlichen Auftrag kann ... immer nur schlechthin umfassend begriffen werden.“ (Ulrich Bälz, S. 51) Das hat jedoch auch sozialethische Folgen, sofern die kirchliche Verkündigung „soziale“ Maximen beinhaltet.

So kann z.B. gelten:

- Die Angebote der Einrichtungen haben sich konsequent an den Bedürfnissen der Hilfe suchenden Menschen auszurichten.
- Die nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens muss gemeinsames Bestreben aller sein.
- Eine gerechte Lohnfindung kann nur über faire und gleichgewichtige Kollektivregelungen gewährleistet werden.
- Erhöhte Flexibilitäten der Vergütung, der Arbeitszeiten oder anderer Faktoren erfordern umfassende Transparenz und die laufende Optimierung der Unternehmensstrukturen.
- Diese Verpflichtungen muss die Arbeitnehmerseite verbindlich einfordern können.
- Dazu kann Mitbestimmung in den Aufsichtsräten hilfreich sein.

Zur anderen Seite hin müssen die Gewerkschaften zur Mitwirkung in der Dienstgemeinschaft gewonnen werden. Dies sollte gelingen können, weil auch ihnen der Gedanke der Produktionsgemeinschaft nicht völlig fremd ist (s.o.) und sie zudem anerkennen könnten, dass soziale Dienste außerhalb des renditeorientierten Erwerbssektors einen großen Wert für die Erhaltung der Lebensqualität gerade der Schwächeren in der Zivilgesellschaft haben.

Eine Möglichkeit wäre die Realisierung des „Hammermodells“. Es sieht freie und gleichberechtigte Verhandlungen unter zeitlich befristetem Verzicht der Gewerkschaften auf das Streikrecht vor und schlägt dafür u.a. die folgenden modifizierten Verfahren vor:

- Das Verhandlungsergebnis wird von Arbeitgebern und verdi als Vertrag unterzeichnet.
- Es existiert eine Verbindlichkeit für alle Einrichtungen der Diakonie.
- Die Abstimmungen in den Kommissionen erfolgen als einheitliche Bankabstimmungen.
- Es gibt keine Zwangsschlichtung.
- Gewerkschaftsvertreter in den Kommissionen müssen nicht der Kirche angehören.
- Während der Verhandlungen können Diskussionen unter den Gewerkschaftsmitgliedern geführt werden.

Einiges hiervon ist von der Konföderation Evangelischer Kirchen in Niedersachsen beschlossen worden.

Allerdings muss man nüchtern sehen, dass hier durchaus mentale Welten aufeinander treffen: Während die Gewerkschaften das „Stärkste sind, was die Schwachen haben“ tradiert die Kirche die „vorrangige Option für die Armen“. Während sich das eine als solidarische Vision der Interessenallianz versteht geht es im anderen um eine Haltung der Pro-Existenz für andere. Dennoch: Beides muss sich in der gemeinsamen Verantwortung für die sozialen Dienste in der Gesellschaft gewiss nicht widersprechen.

Kirche als Arbeitgeberin –

Kirchliche Arbeitsbeziehungen glaubwürdig gestalten

Festvortrag zum 60jährigen Jubiläum
des Verbandes Kirchlicher Mitarbeiter -
der Gewerkschaft für Kirche und Diakonie in Nordelbien
am 09. Juni 2009 in Rendsburg

Zu Beginn dieses Festvortrages, in dessen Rahmen ich mit Ihnen hier heute über die glaubwürdige Gestaltung von kirchlichen Arbeitsbeziehungen nachdenken kann, möchte ich zunächst einmal meine herzlichen Glückwünsche anlässlich des 60jährigen Geburtstages des VKM zum Ausdruck bringen. Es ist in unserem Land leider ganz und gar nicht selbstverständlich, dass sich Kolleginnen und Kollegen für die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen engagieren, und dies ist es auch in der Kirche nicht. Glaubwürdige Gestaltung von kirchlichen Arbeitsverhältnissen braucht aber starke Gewerkschaften. Sie braucht Gewerkschaften wie die Ihrige und sie braucht Menschen, die sich in ihnen und von ihnen her in den Mitarbeitervertretungen und anderswo für ihre Kolleginnen und Kollegen einsetzen. Arbeitswelten – so auch die in unserer Kirche – sind immer von Interessengegensätzen bestimmt. Es wäre eine Illusion zu meinen, dass es das nur im weltlichen Bereich gebe. Worum es stets geht ist, dass man sie nicht ausblendet und illusorische Gemeinsamkeiten vertritt, sondern es ist stets die Frage nach der Art, wie wir Interessengegensätze in unseren Organisationen in der Diakonie, in den Kirchengemeinden und anderswo austragen. Glaubwürdig ist nicht das Unterdrücken von Interessengegensätzen sondern ihre transparente offene Austragung – eine Austragung, die in einer fairen Partnerschaft auf Augenhöhe erfolgen muss. Darum geht es mit den Gedanken, die ich Ihnen hier vortragen möchte, und darum geht es auch in der Gestaltung unserer kirchlichen Arbeitswelt allgemein.

Damit will ich beginnen: Mit der Art und Weise des Austragens von Konflikten in der Kirche. Wenn man über die Glaubwürdigkeit der kirchlichen Arbeit und insbesondere

der kirchlichen Arbeitswelt redet, dann ist man häufig mit einer ganz bestimmten Reaktion konfrontiert, die Sie auch alle kennen werden, nämlich mit dem berühmten Satz: „Gerade in der Kirche ...“ Worauf dann wird im Folgenden gesagt wird, „darf so etwas doch eigentlich nicht passieren.“ „Gerade in der Kirche“ müsste man sich doch auch tatsächlich an bestimmte hohe ethische und moralische Ansprüche halten. Gerade in der Kirche sollten die Menschen doch menschlicher, solidarischer und insgesamt verträglicher und anständiger miteinander umgehen als dies im sogenannten weltlichen Bereich geschieht. Man kann dieses „Gerade in der Kirche“ positiv sehen als eine Erinnerung an den Auftrag der Kirche – dann kann das produktiv sein.

Aber ich muss gestehen, mir geht es mit diesem Satz, je öfter ich ihn höre – und man kann ihn sehr oft hören –, zunehmend anders: Mich ärgert dieser Satz eigentlich mehr, als dass er mir positive Motivation verleihen würde. Denn, was soll solch ein Satz schon bedeuten? Was soll denn heißen „gerade in der Kirche“? Gibt es denn in der Kirche andere Menschen als anderswo? Gibt es hier betont andere Institutionen und Organisationen, die in irgendeiner Weise dafür sorgen würden, dass es besser, menschlicher in der Kirche zuginge als anderswo? Sind Christenmenschen denn wirklich bessere Menschen? Das kann doch bei einem nüchternen Blick in die Verhältnisse ernsthaft nicht sagen. Wenn es denn so wäre, dann hätten sich längst alle Menschen in der Kirche versammelt und würden von den kirchlichen Maximen und Institutionen wesentlich mehr Gebrauch machen, als dies heute der Fall ist. Nein: es kann eigentlich in der Kirche, nüchtern betrachtet, doch gar nicht anders sein als anderswo.

Und es kommt dann noch ein weiteres, wichtiges theologisches Argument hinzu, wie ich es jedenfalls vertreten würde: Der Unterschied zwischen Menschen, die etwas vom christlichen Glauben begriffen haben und anderen besteht mit Sicherheit nicht darin, dass die Christenmenschen besser, ethisch verantwortlicher handeln würden als andere. Das zu behaupten wäre völlig vermessen und jeder Erfahrung Lügen strafen. Der Unterschied besteht im Gegenteil darin, dass Christenmenschen möglicherweise besser und sensibler als andere um ihre eigenen Fehler wissen, d.h., dass sie besser als andere darum wissen können, dass sie z.B. die Zehn Gebote oder das Doppelgebot der Liebe oder selbst auch die sogenannte Goldene Regel in

der Regel im Leben eben gerade nicht erfüllen können, wohingegen man im Weltlichen Bereich oft die Vorstellung hat, wenn man sich nur genügend zusammenreißen würde, dann könnte man doch das alles eigentlich ganz gut hinkriegen.

Der christliche Glaube macht vielmehr gerade deutlich, dass Menschen äußerst fehlerhafte Wesen sind, die vielen Versuchungen erliegen und bewahrt gerade einen wachen Blick für all das, wodurch Menschen schuldig werden können. Gerade dadurch schärft er die Gewissen der Menschen und macht es vielleicht möglich, diesen Versuchungen aus dem Wege zu gehen, aber er bietet wenig Gewähr dafür, dass man überall mit wehenden Fahnen weltweite Gerechtigkeit schaffen könnte, wenn man es nur wollte. Der Einblick in die Geschichte belegt dies ja auch deutlich. Wenn man nicht gar die Erfahrungen mit der gegenwärtig ablaufende Wirtschaftskrise berücksichtigt. Wie viele Menschen haben hier - persönlich durchaus oft selbst mit gutem Willen - dafür gesorgt, dass wir einen Zusammenbruch eines ganzen Wirtschaftssystems erleben, dessen Folgen noch gar nicht absehbar sind. Es ist ja oft so, dass gerade Menschen mit den allerbesten Absichten über Leichen gehen können; der Weg zum Paradies ist oft genug in der Geschichte der Menschheit mit Terror gepflastert worden.

Also insofern bin ich skeptisch gegenüber einer Rede, die, wenn auch nur in Form des sich Empörens, der Kirche vorhält, sie könnte wesentlich besser sein als die Welt – insbesondere gerade auch derjenigen, die so reden. Das Spezifikum der Kirche ist nicht, dass sie besser oder schlechter ist als die Welt, sondern das Spezifikum ist, dass sie ihren Auftrag von der Liebe und der Güte Gottes in der Welt Zeugnis abzulegen ausrichtet und dies allerdings in Wort und Tat und allerdings auch mit ihrer Gestalt. Daran kann kein Zweifel bestehen. Aber die Rede, die ich hier kritisiere, ist mir zu moralistisch. Moralismus ist eine gefährliche Eigenschaft. Wenn ich alle und jede Bewegungen und Motive von Menschen meine moralisch bewerten zu müssen, dann kann ich keinen wirklichen Konflikt mehr sinnvoll lösen, weil ich als Moralist stets auf der Seite der Besseren stehe und alle anderen zu Schlechteren abstempeln muss. So etwas würde auch gewerkschaftliches Verhalten enorm erschweren.

Nein, ich denke, diese Rede davon, dass es in der Kirche doch eigentlich alles viel besser als in der Welt sein müsste, ist eine nicht ungefährliche Rede. Sie führt in eine gefährliche moralische Falle hinein, denn die hohen moralischen Maßstäbe, die dann mit Kirche assoziiert werden, kann keine noch so gut geleitete Kirche, kein noch so guter kirchlicher Arbeitgeber, aber auch keine kirchliche Gewerkschaft jemals erfüllen. Und ich denke, darauf kommt es auch gar nicht an, denn auch die Kirche besteht nicht aus geschützten Werkstätten, auch wenn sie selbst eine ganze Reihe geschützter Werkstätten unterhält, und auch in der Kirche kann man nicht alle Arbeitsbeziehungen, die wir haben, und alle Kontakte, die hier zwischen Menschen bestehen, damit sie miteinander zum Wohle anderer kooperieren, in Watte packen.

Glaubwürdigkeit der kirchlichen Arbeitsbeziehungen entsteht dadurch, dass wir, wie gesagt, in der Lage sind, auf Augenhöhe unsere Konflikte auszutragen, und dass es eine sozusagen „robuste Konfliktkultur“ in der Kirche gibt, auf der gleichberechtigte Partner; Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Dienstgeber, Dienstnehmer, wie immer man sie nennt, miteinander Konflikte austragen können im Bewusstsein, dass man aufeinander angewiesen ist und die Erfahrung von Fairness unmittelbar zu jeder Arbeitsmotivation dazu gehört. Und das Austragen der Konflikte erfolgt so, dass man sich durchaus heftig in die Wolle kriegen kann, aber hinterher die Arbeit auch wieder vertrauensvoll weitergeht. Ohne die ständige Regenerierung von Vertrauen, auch durch Konflikte hindurch, ist Arbeit nicht möglich. Und gerade um eine solche robuste Konfliktkultur wirklich aufrecht zu erhalten, braucht es in unserer Kirche starke Gewerkschaften, stärkere, als es sie bisher gibt. Wir haben eine Struktur, in der viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen den Eindruck haben, dass die Dienstgeberseite ein großes Übergewicht hat. Wo dies so ist, hilft nur eine stärkere Organisation der Arbeitnehmer in der Kirche, um entsprechende Konfliktkulturen personell durchzuhalten und strukturell gestalten zu können.

Nun kann es jedoch leicht so sein, wenn man so sehr auf einen robusten Realismus und Nüchternheit pocht, wie ich dies hier tue, dass gerade Menschen, die sich sehr für andere und für Gerechtigkeit einsetzen enttäuscht sind, weil hier nicht die großen Ideale propagiert werden. Deswegen möchte ich an dieser Stelle auch festhalten, dass Kirche natürlich auch anders ist als weltliche Einrichtungen. Und an diesem Anderssein darf man Kirche natürlich auch messen und daran muss man auch

festhalten. Christlicher Glaube ist auch deswegen faszinierend, weil er von einer weltweiten Gemeinschaft der Menschen redet, weil er sich für Gerechtigkeit einsetzt, weil er davon spricht, dass Menschen neu werden, umkehren, ein neues Leben wagen können, so sehr uns manchmal die entsprechenden Gedanken auch als etwas übermütig, utopisch oder visionär erscheinen. Aber deutlich ist doch, dass es sich nur dann lohnt, in der Kirche mitzumachen, wenn man von diesen Überschussqualitäten christlichen Glaubens auch wirklich etwas leben und erfahren will. Nur bei der Kirche mitzumachen, weil man Geld verdienen will oder Geld verdienen muss – so wichtig das natürlich ist! - ist kein wirklich zureichender Grund.

Die entscheidende Motivation kann doch nur sein, dass man etwas von Gottes Wirklichkeit erlebt und in der Gestaltung der eigenen Zusammenarbeit in der Kirche umsetzen will. Dies kann aber natürlich nur auf der Basis von Freiwilligkeit geschehen. Wenn so etwas passiert, wie es das bisweilen gibt, dass man über Nächstenliebe in bestimmten diakonischen Einrichtungen nicht mehr reden darf, weil der Begriff nur als Zumutung und Zwang zur Mehrarbeit erlebt wird, dann ist etwas ganz faul und kann nicht stimmen und dann kann es ganz schnell mit der kirchlichen oder diakonischen Qualität vorbei sein. Die Motivationen, die hoffentlich vom christlichen Glauben für die Arbeit in der Kirche für alle rüberwachsen, können dies nur auf der Basis von Freiwilligkeit, von Ermutigung und Bevollmächtigung der Menschen, ihre Arbeit zu tun, aber sie können es nicht als Nötigung oder Zwang.

Und gerade in dieser Hinsicht muss gesagt werden, dass die Verhältnisse in der Kirche gerade auch aus Sicht der Gewerkschaften stimmen müssen. Es gibt keinen Grund, warum die kirchlichen Arbeitsbeziehungen rechtlich schlechter geregelt sein müssen als anderswo und dies gilt selbstverständlich auch für Tarife. Das deutsche Tarifvertragssystem ist zumindest in der Bundesrepublik Deutschland von Christen und von den Kirchen stets mitgetragen worden. Es gibt viele Gründe, warum dieses Tarifvertragssystem zu einer gewissen Glaubwürdigkeit von Arbeitsbeziehungen beiträgt. Dass die Kirche in dieser Hinsicht am Dritten Weg festhält, der bisher Tarifverträge ausschließt, kann nur so begründet werden, dass der Dritte Weg gegenüber dem Tarifvertragssystem einem besseren, dem kirchlichen Auftrag und den kirchlichen Mitarbeitern gerechter werdendem Weg entspricht. Der Beweis hierfür muss allerdings beständig wieder neu erbracht werden.

Glaubwürdigkeit in den kirchlichen Arbeitsbeziehungen: wie kann das nun im Einzelnen aussehen? Ich blicke in meinen folgenden zwölf Punkten, die ich hierzu mit Ihnen erörtern möchte, stets mit einem doppelten Blick auf die Rolle der Einzelnen und auf strukturelle Bedingungen. Leitend ist in allem mein Gedanke, dass der christliche Glaube Menschen begeistert, sich für eine glaubwürdige Gestaltung ihrer eigenen Arbeitsverhältnisse in der Kirche einzusetzen, und dass man diese Glaubwürdigkeit auch der Kirche und den kirchlichen Mitarbeitern ansehen können sollte. Es geht bei den im Folgenden notwendigerweise auch immer theologisch grundsätzlichen Überlegungen nie um etwas, was nur im Inneren der Menschen vorhanden ist, sondern was sich immer auch nach außen wenden soll. Diese Nachaußenwendung des christlichen Glaubens kann aber nicht erfolgen, wenn die Strukturen der Arbeitswelt in der Kirche so sind, dass Menschen in ihnen keine Stärkung, Förderung und Klarheit, sondern Demütigung, Benachteiligung und Schlimmeres erleben.

1. Die Bedeutung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Qualität der Dienstleistungen, die in der Kirche erbracht werden, hängt in besonderer Weise von der Wirkung der Persönlichkeit der in ihr Tätigen, der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und aller anderen ab. Diese überzeugende Wirkung kommt auch in ihrer gesamten Gestalt zum Ausdruck. Eine Kirche, in der Menschen das Gefühl haben, minderwertige Rechte zu haben oder schlechte Arbeit leisten zu müssen, kann ihrem Auftrag nicht gerecht werden.

Zunächst muss ganz allgemein gesagt werden: Für die Wirkung der Kirche in der Gesellschaft ist die „Performance“ der in ihr tätigen Menschen in doppelter Weise von entscheidender Bedeutung:

- Die Kirche erbringt personennahe Leistungen, die prinzipiell nicht durch Technik substituiert werden können. Die Persönlichkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kann nicht hinter ein von ihnen ablösbares Produkt zurücktreten. Worum es in Diakonie und Kirche geht, ist letztendlich immer die Kommunikation zwischen den Menschen entscheidend. Und sie steht, wie wir alle wissen, auch

gerade bei Hilfsvollzügen im diakonischen leibnahen Bereich im Vordergrund. Wir vermarkten keine Produkte, wie es sie in der Wirtschaft geschieht, sondern wir „verkaufen“, wenn man es überhaupt so nennen kann, stets einen Geist, der uns begeistert und der durch unsere Persönlichkeit hindurch hoffentlich andere ansteckt.

- Die Kirche ist zudem eine Überzeugungsgemeinschaft. Der sie tragende und belebende Geist Gottes kommt in der offenen, freiwilligen und hoffentlich überzeugenden Glaubenskommunikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zum Tragen. Sie sind es, die diesen Glauben, diese Spiritualität im wahrsten Sinne des Wortes „verkörpern“. Man kann Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ansehen, ob es sich lohnt, in der Kirche mitzumachen oder nicht. Wenn man Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ansieht, dass die Arbeit, die sie tun, sie entmutigt, sie klein und krank macht, dann kann diese Botschaft nicht „rüberkommen“.

In dieser doppelten Hinsicht ist die Glaubwürdigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zentral: Zum einen funktional, damit überhaupt dauerhaft gute Leistungen erbracht werden – zum anderen aber, weil Glaubwürdigkeit heute ohnehin zum Kern der Bindung von Menschen an Institutionen gehört. Immer seltener gehören Menschen einfach ganz selbstverständlich zur Kirche – weil es schon immer so war -, immer deutlicher entscheiden sie sich bewusst für oder eben auch gegen sie und dies hängt von den Erfahrungen ab, die sie in unmittelbarer Begegnung mit den Menschen, die in der Kirche tätig sind, machen. Insofern ist die in der Kirche herrschende Arbeitswelt immer auch in der Wirkung auf die Außenstehenden von entscheidender Bedeutung. Wenn Kirche neue Menschen gewinnen und wachsen will, dann kann sie dies nur mit einer attraktiven Arbeitswelt, in der attraktive Arbeit von glaubwürdigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen getan wird, erreichen.

2. Der bleibende Auftrag

Die eben angestellten Gedanken werden noch dadurch zugespitzt, dass man deutlich vom spezifischen Auftrag spricht, der die Kirche von anderen Organisationen unterscheidet. Sie ist kein Verein, den Menschen bilden, weil sie gemeinsame

Interessen verfolgen und in der Welt vertreten wollen, sondern sie versteht sich selbst als eine Stiftung Gottes, deren grundsätzliche Tätigkeiten und Bezüge nicht zur Disposition stehen, sondern grundsätzlich ein- für allemal festgelegt sind.

Dazu gehört, dass in der Kirche Gottesdienste gefeiert und die Sakramente gespendet werden. Dazu gehört aber eben auch, dass die Kirche Verantwortung in der Welt übernimmt und als Konkretisierung ihrer Grundfunktionen vor allem dreierlei Funktionen wahrnimmt, nämlich zum einen sich in Bildungsprozessen engagiert, dass sie solidarische Hilfe in der Gesellschaft von den Gemeinden ausgehend organisiert und dass sie sich schließlich für Gerechtigkeit in der Gesellschaft einsetzt. Dies sind Grundfunktionen dessen, was Christen gemeinsam in der Welt tun, und sie stehen nicht zur Disposition. Die christliche Gemeinde kann nicht glaubwürdig existieren, wenn sie sich diesen Aufgaben verweigert und sich sozusagen nur noch auf gottesdienstliche Grundfunktionen reduzierte. Das sagt aber schon von vornherein, dass die Kirche immer die Aufgabe hat, mit ihren Organisationsformen in bestimmte Bereiche weltlicher Tätigkeiten hinein zu agieren und sich nicht nur von der Welt distanziert in ihre Rituale zurückziehen kann. Und das heißt von vornherein, dass sie sich in viele Bereiche, auch gerade in Arbeitswelten hineinbegibt, die sich von denen im weltlichen Bereich in keiner Weise unterscheiden.

Wie diese Prozesse nun im Einzelnen gestaltet werden, bleibt in unserem Kirchenverständnis offen und ist der flexiblen Gestaltung anheimgestellt und hat sich in der Geschichte der Kirche auch mehrfach geändert. Deutlich ist nur, dass die Aneignung des grundsätzlichen kirchlichen Auftrages und des Geistes, der die Kirche bewegt, durch das Hören auf die Botschaft vollzogen wird und das heißt von vornherein, sich in Freiheit von Zwang und ohne Gewalt abspielen soll. Gerade dies ist ja von den Reformatoren in großer Deutlichkeit wieder betont worden. Die Kirche regiert sich selbst durch das Wort – so wird immer wieder betont – und nicht durch Zwang und Gewalt. Heute kann man natürlich bisweilen den Eindruck haben, dass sich die Kirche eher weniger durch das Wort, sondern vielmehr durch das Geld regieren würde, aber die Nutzung des Medium des Geldes soll ausdrücklich einer Verständigung durch das Wort unterliegen. All dies klingt heutzutage ja fast banal, aber an dieser Stelle muss der Unterschied zu weltlichen Organisationen betont werden, in denen die Steuerung über Geld, d.h. die Notwendigkeit der Erzielung von

Gewinnen als alles überdehnendes Prinzip an allererster Stelle steht. So soll es in der Kirche nicht sein, auch wenn natürlich die Kirche darauf angewiesen ist, genügend Ressourcen, sprich Geld, zur Verfügung zu haben, um ihre Leistungen zu erfüllen. Hinter dieser Idee von der Mediatisierung des Geldes steht die geistliche Vorstellung von der Teilhabe der Menschen an der Fülle Gottes als der primären Wirklichkeit. Diese Teilhabe beruht auf dem Vertrauen darauf, dass in Gottes Schöpfung genug für alle vorhanden ist, so dass niemand zu wenig, aber auch niemand zu viel zum Leben zu haben braucht.

Ein weiterer Aspekt des so begriffenen Geschehens lässt sich als „spirituelle Sozialisation“ der Menschen in der Kirche begreifen, die ihren Gipfel darin findet, dass Menschen, die an Gott glauben, so hoffen wir und so erfahren wir, von sich selbst ein Stück frei werden können und ihr Leben und ihre Arbeit anderen schenken können. Der christliche Glaube redet von der Proexistenz der Menschen für andere. In der Arbeitswelt der Kirche kann sich etwas von dieser Haltung der Proexistenz umsetzen, allerdings kann sie durch die Strukturen der Arbeitswelt nicht erzwungen werden. Es darf gerade in der kirchlichen Arbeitswelt keine Regelungen geben, die in irgendeiner Weise die Gewissen der Menschen belasten z.B. dadurch, dass zusätzliche Arbeitsleitungen „ernötigt“ werden, die nicht durch die Arbeitsverträge abgedeckt sind. Dennoch muss diese Arbeitswelt aber auch so gestaltet sein, dass die Möglichkeit, sich zu engagieren und eigene Arbeitskraft freiwillig auch verschenken zu können nicht verstellt wird.

Aus all dem folgt, dass Fairness, Transparenz, Offenheit, ein gerechter Umgang miteinander und die entsprechende Gestaltung von Arbeitsbeziehungen ein Strukturcharakteristikum von Kirche sind. Sie sind es deswegen, weil man sich in der Kirche vom Glauben her diese Formen leisten kann, weil es in ihr eben nicht so sehr um die dauernde, alles prägende Sorge um sich selbst und um die eigene Macht und Größe geht, sondern ein gemeinsamer Geist der Proexistenz und im klassischen Sinne gesprochen des Dienstes für andere alles durchwirkt. Wo davon nichts mehr verspürt wird, sollte es eingefordert werden.

3. Schrumpfung der Kirche

Die Zukunft der Kirche hängt angesichts akuter Schrumpfungsprozesse mehr denn je von der Motivation und Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ab. Es wird in Zukunft immer deutlicher darum gehen, glaubwürdig oder auch, wenn man so will, „gesund“ zu schrumpfen.

Es ist unübersehbar, dass in vielen Bereichen der Kirche in den letzten Jahren Ressourcen geschrumpft sind. Die gegenwärtige Wirtschaftskrise wird dazu führen, dass sich dieser Prozess weiter beschleunigt. In anderen Bereichen der Gesellschaft ist es nicht viel anders. Der Wettbewerb mit anderen Sinnanbietern verstärkt sich zudem ständig. Hinzu kommt die überall wirkende demografische Entwicklung, von der die Kirche insofern besonders betroffen ist, als sie schneller altert als die Bevölkerung insgesamt. So werden wir höchstwahrscheinlich in der Kirche bereits im Jahre 2020 die Situation erreicht haben, das 40 Prozent aller Mitglieder älter als 60 Jahre sind, was in der Gesamtgesellschaft erst für das Jahr 2030 erwartet wird. Schon jetzt ist die kirchliche Mitgliedschaft im Durchschnitt fünf Jahre älter als die der gesamten Gesellschaft. Diese Situation wird sich auf den kirchlichen Betrieb niederschlagen, auch wenn in dieser Situation große Chancen für die Kirche liegen, da sich unter den „neuen Alten“ zwischen 60 und 75 Jahren eine große Bereitschaft findet, sich im kirchlichen Bereich ehrenamtlich in vielfältigen Formen zu engagieren und die Kirche, wenn sie sich für diese Menschen öffnet, auch sehr gestärkt werden kann. Dazu müssen in Zukunft vor allem Altersgrenzen fallen, die die ehrenamtliche Arbeit in diesem Bereich begrenzen. Es gilt die erheblichen Potenziale der Menschen, die es hier gibt, zu heben und sie für den Dienst in der Kirche zu gewinnen. Auch dies wird nur gelingen, wenn die Arbeit in der Kirche für diese Menschen attraktiv ist und d.h., ihren Bedürfnissen nach Selbsterfüllung, Selbstwirksamkeit und Freiheit gerecht wird.

Um eine hohe Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten, wird in Zukunft in vielen Bereichen zudem die Effizienz der Arbeit gestärkt werden müssen. Dies geschieht durch Konzentration von Arbeitsvollzügen, genauere Planung von Einsätzen, verstärkter Evaluation und Kontrolle. Speziell gewinnt die Leitungstätigkeit in der Kirche, so ist es jedenfalls allgemeine Meinung, deutlicher als bisher an Gewicht. All dies muss nichts Böses und Belastendes sein, ja, es kann sogar im Gegenteil zu

größerer Transparenz und damit auch zu einem besseren Einsatz von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen führen, die ihre Zufriedenheit erhöht.

Aber: Für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen resultieren aus den Veränderungsprozessen erhöhte Anforderungen, speziell in den Übergangszeiten, in denen alte Gewohnheiten infrage gestellt werden müssen. Vielen wird vieles zugemutet. So ist ganz einfach die Situation. Eine falsche Gestaltung von Veränderungsprozessen kann mehr Kosten erzeugen, als an Effizienz gewonnen wird. Gesunde und glaubwürdige Veränderungsprozesse vollziehen sich in einem Klima des gegenseitigen Vertrauens. Menschen, die gerade in solchen Zeiten über ein stabiles Selbstwertgefühl verfügen und in der Lage sind, Kränkungen, ob sie nun bewusst oder unbewusst geschehen, verarbeiten zu können haben die besten Chancen, dennoch gut zurechtzukommen. Deswegen braucht es in der kirchlichen Mitarbeiterschaft Menschen mit stabilen Selbstwertgefühlen und einem hohen Selbstwirksamgrad braucht es und dies muss durch die Arbeitsbedingungen unterstützt werden. Und: das sei an dieser Stelle noch einmal wieder betont, es braucht gute Interessenvertretungen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und damit auch starke Gewerkschaften. Diese Gewerkschaften müssen für selbstbewusste Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen offen sein und ihnen gute Dienstleistungen und freien solidarischen Zusammenhalt bieten.

4. Die Dienstgemeinschaft

Die Gestaltung der Arbeitswelt in der Kirche in Umsetzung ihres Auftrages wird traditionell bei uns in Deutschland mit dem Begriff der Dienstgemeinschaft beschrieben. Dieser Begriff ist vielfach in Verruf gekommen, weil manche, gerade aus gewerkschaftlicher Sicht, meinen, dass mit ihm nichts weiter bezweckt wird, als die Rechte von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu beschneiden. So wurde kürzlich sogar behauptet, dass ihn seine Herkunft aus dem Dritten Reich und der damals überall propagierten Volksgemeinschaft endgültig diskreditiere.

Ich meine jedoch, dass man an dem Begriff der Dienstgemeinschaft ausdrücklich festhalten sollte, weil sich mit dem soziologischen Begriff der Gemeinschaft am besten viele der Arbeitstätigkeiten, die in der Kirche vollzogen werden, integrieren

lassen, jedenfalls besser, als wenn man die Kirche nur als Organisation mit funktionalen Zuordnungen verstehen würde. Denn das, was Kirche und Diakonie tun – pflegen, erziehen, bilden, lehren, heilen, kommunizieren – hat eine große Nähe zur unmittelbaren Begegnung von Menschen, ja, hat mit der Qualifizierung solcher Begegnungen zu tun. Ohne persönliche Authentizität sind diese Arbeiten gar nicht zu leisten. Die Produkte, um die es geht, werden in Koproduktion erzeugt unter Mitwirkung der jeweils anderen. Der Klient, mit dem ich es zu tun habe, ist ein Subjekt wie ich, ist mein Partner in der Interaktion und nicht nur ein Objekt. Die Technik kann helfen, bestimmte Tätigkeiten zu erleichtern, aber Zuwendung, Anerkennung, Empathie ist viel elementarer und nicht substituierbar. Glaubenskommunikation gar ist ohne Authentizität überhaupt nicht leistbar. In der Glaubenskommunikation können auch Pastoren letztlich keine Schauspieler sein, auch wenn es ihnen bisweilen so vorkommt.

Diese Erwartungen, die wir an Arbeitsleistungen in Kirche und Diakonie haben, korrelieren aber mit der Vorstellung von Gemeinschaft. Gemeinschaft ist eine Koordinierungsform, in der Menschen als Personen und nicht nur als Funktionen anerkannt werden. Die Koordinierungsmechanismen von Gemeinschaft sind Reziprozität, Vertrauen und die Bildung von Sozialkapital. Es ist insbesondere die Proexistenz, die Fähigkeit in Subjektbeziehungen für andere da sein zu können, die sich am besten in Formen von Gemeinschaft abbildet und sich durch Organisationen nur sehr begrenzt erzeugen lässt. Es geht immer um Menschen, die gewonnen werden müssen. Es geht deswegen um Wohlwollen und Motivation für andere, nicht nur eine ver- und bezweckende Arbeitsleistung - auch um Dienstleistung als Geschenk. Es geht darum, es sich leisten zu können, für andere da zu sein.

All diese Beschreibungen verweisen auf die Grundstruktur von Gemeinschaft. Deswegen denke ich, dass wir den Leitbegriff, das Leitbild Dienstgemeinschaft für unsere Arbeit auf keinen Fall aufgeben sollten, auch wenn natürlich die Dienstgemeinschaft ein zu erstrebendes Ziel und nicht einfach eine voraussetzende Sache ist und die genaue rechtliche Gestaltung von Dienstgemeinschaften mit dieser Beschreibung noch lange nicht erledigt ist. Und um es deutlich sagen: Dienstgemeinschaften können auch mit Gewerkschaften und Tarifverträgen existieren.

5. Unsere Arbeit

Gerade, wenn man dies so sagt, dann gilt auch, dass in unserer Arbeit in der Kirche, aber in aller Arbeit überhaupt, Menschen Anteil an der Schöpferkraft Gottes haben können. In unserer Arbeit realisiert sich letztendlich die Berufung aller zur Nächstenliebe: „Work is love made visible.“

Blickt man auf den Geist, der unserer Arbeit in der Kirche Kraft, Ziel und Orientierung gibt, dann muss noch anderes gesagt werden. In der kirchlichen und diakonischen Arbeit wird ausdrücklich, was aller Arbeit zugrunde liegt: ihre Teilhabe an der Schöpfungskraft Gottes. Die Menschen sind gewürdigt, an jenem göttlichen Schaffen, durch das unsere Welt kontinuierlich hervorgebracht wird, mitarbeitend Anteil zu haben. Höher kann man Arbeit kaum mehr einschätzen. Arbeit ist in dieser Sichtweise stets Nächstenliebe. Sie braucht nicht noch zusätzliche Leistungen zu erbringen, sie ist es von sich aus, sichtbar gemachte Liebe, wie der englische Satz es sagt. Dazu sind Menschen berufen und es bilden sich sozusagen Kraftfelder der Berufung heraus, in denen Menschen getragen und vielleicht auch selbstvergessen arbeiten können. Solche Arbeit ist Arbeit, die Menschen überall in der Gesellschaft suchen, weil sie in ihr Sinn finden und sie als gute Arbeit bezeichnen.

Solche Arbeit, wo sie geschieht, ist glaubwürdig, auch wenn sie anstrengend ist und Kräfte kostet, denn in ihr kann ich selbst sein, autonom und souverän und doch einbezogen und aufgehoben in der größeren Wirklichkeit Gottes. Ich kann vollmächtig arbeiten: geistliches Empowerment. Ich brauche keine Angst um mich selbst zu haben, ich kann etwas aushalten, weil ich mich getragen weiß, mich wirft nicht gleich alles um.

Natürlich: längst nicht immer erleben wir solche Kraftfelder der Schöpfungskraft Gottes in unserer Arbeit. Manchmal sieht es auch ganz anders aus, manchmal gibt es viel Nerverei und Ausgebranntsein und was nicht alles sonst noch. Aber dennoch: dies, was hier so spirituell religiös beschrieben wird, bezeichnet einen Traum, eine Vision, eine Hoffnung, die viele Menschen im Bezug auf ihre Arbeit haben. Und diese Hoffnung ist der Arbeitswelt Kirche nicht nur nicht fremd, sondern ist ihr im Grunde

genommen eingestiftet. Man kann sich auf die Verheißung, dass es so sein soll, beziehen und man kann versuchen, Hindernisse solcher Arbeit zu realisieren, aus dem Wege zu räumen.

6. Selbstverantwortung

Gute, glaubwürdige und auch gesunde Arbeit ist letztlich immer selbstverantwortete Arbeit. Ein Dienstauftrag – aber auch die Anerkennung der Kollegen und der Vorgesetzten – kann die Selbstverantwortung ergänzen, aber nicht ersetzen. Entscheidend dafür, glaubwürdig arbeiten zu können, ist, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich selbst im Spiegel ihrer Arbeit wiedererkennen können.

Eine ganze Reihe von Faktoren der Gestaltung moderner abhängiger Arbeitsverhältnisse – und insbesondere Situationen des zunehmenden Drucks – können dies aber beeinträchtigen. Sich selbst nur noch als Spielball fremder Interessen zu erleben, kann nicht nur krank machen, sondern eben am glaubwürdigen eigenen Auftreten gegenüber anderen zehren. Im schlimmsten Fall kommt es zur „Entgeisterung“, dem nur noch mechanischen Vollziehen von Arbeitsbezügen. Dagegen kann Glaubwürdigkeit nur dadurch stabilisiert werden, dass es auch auf der Arbeit Freiheiten gibt, die jeder selbstverantwortlich ausfüllen kann. Solche Freiheit hat allerdings ein doppeltes Gesicht. Sie ist bisweilen selbst das Problem, da viele mit der Freiheit nicht umgehen können, für das sie auf der anderen Seite aber auch wiederum die Lösung ist. Das beste Mittel zur Vermeidung von Burnout und Stress ist handelbare Freiheit – das schlimmste ist ein hoher Arbeitsdruck in wenig Freiheit.

Große Bedeutung für gute Arbeit wird in der Regel der Anerkennung der Kollegen und vor allem auch durch den Vorgesetzten zugemessen. Daran ist sicherlich richtig, dass es gerade im Sinne beständiger Fehlerkorrekturen insgesamt einer wertschätzenden Arbeitskultur bedarf, um dauerhaft gute Leistungen zu bringen. Allerdings wäre eine – in der Kirche durchaus häufig anzutreffende – „Sucht nach Anerkennung“ auch ein Alarmsignal. Sie wäre nämlich ein Zeichen für Fremdbestimmung und würde die Leitung über- und gleichzeitig sich selbst als Arbeitnehmer unterfordern.

Selbst in Situationen harter Leistungsanforderung sollten deswegen zur Beurteilung der eigenen Arbeit letztlich die eigenen Maßstäbe leitend sein. Um dies realisieren zu können, braucht es Freiräume, die man sich gegebenenfalls mit etwas Organisationsintelligenz selbst schaffen können sollte. Die letzte Verantwortung für die eigene Tätigkeit lässt sich zum Glück nicht auf den Chef oder andere delegieren – was allerdings auch bedeutet, dass die letzte Verantwortung, sich nicht selbst zu überfordern, bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen selbst liegen muss. Unsere Arbeitswelt muss so gestaltet sein, dass Menschen zum verantwortlichen Umgang mit ihrer Freiheit befähigt werden. Dies ist das beste Mittel gegen Stress und Ausbrennen, auch in Zeiten der Veränderung und harter Anforderungen.

7. Notwendige Abschiede

Zur glaubwürdigen Gestaltung von Arbeitsbeziehungen gehört auch ihre beständige Modernisierung. Das heißt nichts anderes, als dass es klare Abschiede von Patriarchalismus oder Matriarchalismus in unseren Arbeitsbeziehungen geben muss. Dies gilt auf der einen Seite für die Dienstleistungen, die wir gegenüber Klienten und anderen erbringen und es gilt aber auch für die Arbeitsbeziehungen selbst - vor allem was die Erwartungen anbetrifft, die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen gegenüber den Dienstgebern bzw. Arbeitgebern haben.

In all unseren Tätigkeiten steht die zunehmende Wahlfreiheit der Klienten auf der Tagesordnung. In der Behindertenhilfe greift das persönliche Budget noch nicht weit um sich, aber in Zukunft wird dies den Geist der Eingliederungshilfe deutlich verändern. Nicht mehr die umfassende Versorgung, die mit Passivierung und dem Abhängigmachen von Hilfe einherging steht im Vordergrund, sondern die Aktivierung der stets auch vorhandenen Potenziale, um mit den Anforderungen im Leben selbstständig zurecht kommen zu können, soweit das jedenfalls geht. Die großen Einrichtungen im Bereich der Diakonie werden durch diese Veränderungen erheblich unter Druck kommen und müssen sich auf selbstständigere und ihre Wahlfreiheit betonende Klienten einstellen. Es bilden sich immer deutlicher Sozialmärkte heraus, unter denen sich unsere Einrichtungen mit ihren Dienstleistungen am Markt bewähren müssen. Und in dieser Hinsicht braucht es Mitarbeiter und

Mitarbeiterinnen, die in der Lage sind, selbstbewusst auftretenden Klienten auch mit selbstverantwortlich verhandelten Dienstleistungen begegnen zu können.

Und eben dies gilt auch für die Veränderungen, was die Leitungsebene der Einrichtungen anbetrifft. Die Zeiten, in denen an der Spitze Patriarchen oder manchmal ja auch Matriarchen gesessen haben, die nach eigenem Gutdünken über die Anerkennung von Tätigkeiten bis hin zur Verteilung von Geldern entschieden, sind – hoffentlich - ein- für allemal vorbei. Das Prinzip, auf Augenhöhe miteinander umzugehen, Partnerschaftlichkeit und Transparenz sind von entscheidender Bedeutung. Wirtschaftsausschüsse, in denen die Arbeitnehmer auch an der Wirtschaftlichkeit des gesamten Unternehmens partizipieren können, sollten nicht nur in Notsituationen der Fall sein. Mitbestimmung ist ein wesentliches Erfordernis, um selbstbewusste Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu haben, die entsprechenden Klienten begegnen. Es braucht an dieser Stelle klare Regelungen, die auch einer gewissen Robustheit unterliegen. Immer nur nette Chefs, die sich nur als Moderatoren gerieren, sind dafür in der Regel aber nicht besonders gut geeignet. Pastoren und Pastorinnen brauchen weit mehr Schulung für ihre Rolle als Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen, die sie ja häufig einnehmen müssen.

8. Soziales Unternehmertum

Insbesondere im Bereich der Diakonie – aber ein Blick auf die Kirche zeigt, dass es dort auch nicht viel anders ist – haben sich die Verhältnisse in den letzten zehn, zwanzig Jahren deutlich in Richtung der Herausbildung marktlicher Beziehungen verändert. Noch vor zwanzig Jahren konnte man in der Diakonie fast davon sprechen, dass der gesamte Bereich staatsanalog geregelt war und im Grunde genommen planwirtschaftlichen Vorstellungen unterlag – dies ist auch heute noch nicht völlig abgestreift, aber der Weg hin zu Beziehungen, die sich über wettbewerbsorientierte Märkte regeln, ist deutlich eingeschlagen. In dieser Hinsicht müssen sich die Leitungen der großen Einrichtungen umstellen und in deutlicher Weise unternehmerisch agieren, und d.h. sich selbst als soziale Unternehmer definieren.

Unternehmerisches Handeln definiert sich im Kern dadurch, dass es auf Innovationen aus ist, sich über Innovationen in den Markt einbringt und so den Wettbewerb offensiv gestaltet. Soziales Unternehmertum ist nichts Defensives, sondern geht davon aus, dass man selbst mit seinem Unternehmen auf den Märkten überleben und das heißt in der Regel auch wachsen will.

Die Veränderungen, die hier von der Politik und anderen vorgebracht werden, müssen natürlich auch der ständigen Beobachtung und der Kritik – gerade von Seiten der Gewerkschaften - unterliegen. Es ist aber davon auszugehen, dass sich die Entwicklung zu immer mehr Ökonomisierung nicht wesentlich zurückdrehen lassen wird. Ökonomisierung bedeutet, dass alles Mögliche als Ressource verstanden und entsprechend stringent geplant eingesetzt werden muss. Dabei handelt es sich um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, dabei handelt es sich aber auch um Werte und Leitbilder, die für die Einrichtungen von großer Bedeutung sind. Es geht um die eigene Leitungstätigkeit der Arbeitgeber bzw. Unternehmer, die ebenfalls eine entscheidende Ressource darstellt und in ihrem Beitrag für die Leistungsfähigkeit der Organisation beständig evaluiert werden muss. Solchen Veränderungen, so sehr sie im Einzelnen gerade im Veränderungsprozess auch Stress erzeugen werden, kann man kaum entkommen.

Und solche Veränderungen sind, weil nur durch sie die Einrichtungen dauerhaft gesichert werden können, letztendlich auch im Interesse von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen. Deswegen sollten sie ein Interesse daran haben, ein gutes unternehmerisches Handeln einzufordern, und dies können sie nur, wenn sich dieses Handeln auch transparent in den Einrichtungen vermittelt. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben ein Recht darauf zu wissen, was ihre Leitung tut und was sie vorhat; ob sie dies im Vergleich mit anderen gut tut oder nicht und ob sie bestimmte selbstgesetzte oder auch durch den Aufsichtsrat gesetzte Ziele auch wirklich erreicht. Trauen Sie keinen Chefs, die in dieser Hinsicht schludrig sind und sich auf Ziele nicht festlegen lassen. Oft fällt es Vorständen gerade in der Kirche nach meiner Erfahrung schwer, sich auf Ziele zu verständigen, da sie dann ja selbst von der Erreichung dieser Ziele abhängig werden und entsprechend negativ gerade von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen beurteilt werden könnten. Aber nur durch solche Selbstbindungen ist eine gute Steuerung wirklich möglich. Wenn dennoch von den

Zielen abgewichen werden muss, bedarf es der Begründung und sie setzt regelmäßig einen interessanten Diskussionsprozess frei.

Die neue Situation der zunehmenden Marktlichkeit und der Ökonomisierung der Ressourcen ist nicht ungefährlich, gerade was die Aufrechterhaltung des christlichen Spezifikums anbetrifft. Allerdings war die frühere Situation in den Zeiten der legendären vollen Kostendeckung auch nicht ideal – das kommt nur manchen im Rückblick so vor. Die alten Zeiten haben auch zu erheblicher Verschwendung von Ressourcen Anlass gegeben und waren gewiss auch nicht immer im Interesse von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

9. Gewerkschaften

In all den bisher dargestellten Beziehungen und Veränderungen sind Gewerkschaften von einer ganz entscheidenden Bedeutung. Denn in all diesen Prozessen wird durchaus die Macht von Leitungen, von Arbeitgebern und Dienstgebern gestärkt. Da sich heute immer stärker Veränderungen in der Umwelt abzeichnen, denen wir uns anpassen müssen, um überleben zu können, wächst den Leitungen immer mehr Verantwortung, aber auch immer mehr Macht zu. Macht jedoch – das wissen wir aus der Geschichte des Christentums und auch sonst – verleitet immer zu Machtmissbrauch. Macht muss deswegen kontrolliert werden und es braucht gegen Macht immer Gegenmächte, die den Spielraum der Macht begrenzen und gegebenenfalls für Verfahren sorgen, in denen das, was die jeweilige Macht tut, transparent gemacht wird, um sinnvolle Lösungen im Interesse möglichst vieler zu finden. Solche Strukturen sind mit einer „robusten Konfliktkultur“ gemeint. Nicht gemeint ist damit eine unsensible, aggressive robuste Kultur, die einseitig von den Leitungen ausgeht und meint, den Mitarbeitern vieles zumuten zu können.

Gegenmacht ist in allen Arbeitsbeziehungen nötig und so auch in der Kirche. Nur so erhält sich im Übrigen auch der Wert der Arbeit und nur so werden menschliche Arbeitsbedingungen letztlich auch verantwortlich gestaltet. Allein gute Absichten reichen nicht aus, gerade dann nicht, wenn der Druck zu Veränderungen von den Umweltveränderungen her besonders stark ist. Gewerkschaften sind nötig, um die

„gerechten Ansprüche“ von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen durchzusetzen. Von selbst tut sich häufig schlichtweg nichts.

Was die kirchlichen Gewerkschaften anbetrifft, so denke ich, dass ein Weg, der bei den weltlichen Gewerkschaften zum Teil schon lange beschritten wird, auch hier ansteht, nämlich der Weg ins Co-Management. Dem Geist der Dienstgemeinschaft sind Co-Managementverfahren, in denen Gewerkschaftler und Mitarbeitervertreter in die Leitung von Unternehmen mitbestimmungsmäßig verantwortlich eingebunden sind, vollkommen angemessen. Dabei bleibt es durchaus bei unterschiedlichen Verantwortlichkeiten – aber das gemeinsame Interesse an einer beständig nachhaltigen Unternehmensführung wird bestärkt.

Auch wenn der Satz etwas abgedroschen klingt: Die Gewerkschaften bleiben das Stärkste, was die Schwachen haben. Und es wäre schön, wenn dies auch von immer mehr Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Kirche erkannt wird und sie in die entsprechenden Verbände hineinführt. Denn letztlich hängt die menschliche Gestaltung der kirchlichen Arbeitswelt daran, dass sich gleichberechtigte Partner gegenüberstehen und faire Kompromisse aushandeln. Sofern hier aber eine nur schwache Mitarbeitervertretung agiert, ist immer damit zu rechnen, dass die dann mächtigere Dienstgebervvertretung das Übergewicht hat und auf diese Weise Anliegen der Arbeitnehmer unter den Tisch gekehrt werden können. Dies muss man so sagen, obwohl damit in keiner Weise irgendwelche persönliche Vorwürfe gegenüber der Arbeitgeberseite verbunden sind. Es geht einfach um Strukturen, die nur dann ausbalanciert sind, wenn sie auf Augenhöhe gleichberechtigt gestaltet werden können.

10. Tarifverträge

Meine Grundthese ist, dass in Zukunft Dienstgemeinschaft in der Kirche mit Gewerkschaften und gegebenenfalls auch mit Tarifverträgen gestaltet werden sollte. Dieser Weg ist in Nordelbien ja schon lange begangen und ich habe diesen Weg auch immer für vorbildlich gehalten. Eine Möglichkeit, in dieser Richtung im gesamten Bereich der EKD weiter zu kommen, wäre die Realisierung des sogenannten „Hammer-Modells“.

Das „Hammer-Modell“ sieht freie und gleichberechtigte Verhandlungen unter zeitlich befristetem Verzicht der Gewerkschaften auf das Streikrecht vor. Dafür werden unter anderen die folgenden gegenüber dem jetzigen 3. Weg modifizierten Verfahren vorgeschlagen:

- Das Verhandlungsergebnis wird von Arbeitgebern und Gewerkschaften als Vertrag unterzeichnet.
- Es existiert eine Verbindlichkeit des Verhandlungsergebnisses für alle Einrichtungen der Kirche und der Diakonie.
- Die Abstimmungen in Kommission erfolgen als einheitliche Bankabstimmungen.
- Es gibt keine automatische Zwangsschlichtung.
- Gewerkschaftsvertreter in den Kommissionen müssen nicht notwendig der Kirche angehören.
- Während der Verhandlung können Diskussionen unter den Gewerkschaftsmitgliedern geführt werden.

Einiges von diesen Regelungen, die es den Gewerkschaften mit Sicherheit leichter machen würden, für sich selbst das Modell Dienstgemeinschaft zu entdecken und sich so an einer Gestaltung der Arbeitswelt in der Kirche konstruktiv zu beteiligen, ist von der Konföderation evangelischer Kirchen in Niedersachsen beschlossen worden.

Allerdings muss man auch nüchtern sehen, dass in diesen Konflikten durchaus mentale Welten aufeinandertreffen: Während die Gewerkschaften, wie gesagt, das Stärkste sind, was die Schwachen haben, tradiert die Kirche die vorrangige Option für die Armen. Während sich das eine als solidarische Vision der Interessenallianz versteht, geht es dem anderen um eine Erhaltung der Proexistenz für andere. Beides ist nicht einfach miteinander identisch. Die einen kämpfen, platt gesagt, für sich und daraus stiftet sich ihre Solidarität; die anderen setzen sich für andere ein und von daher ergibt sich ihre Haltung. Dennoch: beides muss sich in der gemeinsamen Verantwortung für die sozialen Dienste in der Gesellschaft gewiss nicht widersprechen.

11. Gutes Arbeiten in der Kirche

Der beste Weg, krankmachenden Situationen und schlechten Arbeitsbedingungen zu begegnen, ist es, den Kopf oben zu behalten: seine Freiheit und Autonomie als kirchlicher Mitarbeiter und Mitarbeiterin auch gegen Widerstände zu bewahren. Dafür muss man unterscheiden können, was man hinnehmen muss und was man verändern kann.

Sind gute und für alle erträgliche Arbeitsbedingungen gestört, dann können auch in der Kirche negative Stressphänomene auftreten. Dabei kann es sich um Unter- oder Überforderung, zu viel oder zu wenig Verantwortung, zu viel oder zu wenig Abwechslung auf der Arbeit handeln. Man möchte dann am liebsten aus der Situation weglaufen – da man das aber nicht kann, kann die gestaute Energie nicht abfließen, kehrt sich gegen einen selbst und man schädigt sich selbst seelisch und bisweilen auch körperlich. Wolfgang Schmidtbauer: „Meine These ist, dass Menschen dann ausbrennen, wenn sie nicht auf ihre Arbeit anwenden dürfen, was sie aus ihr gelernt haben. Wer dagegen die Rückmeldung, die er aus seiner Arbeit erhält, selbstständig verarbeiten kann, der brennt nicht aus.“ Dies geschieht deswegen, weil die Person dann das Gefühl hat, dass sie sich selbst entwickeln, etwas besser bewältigen, sich professionalisieren kann und auf diese Weise ihre Selbstwirksamkeit erhöht. Die Folgen von Fehlentwicklungen sind in den personennahen Diensten in Kirche und Diakonie besonders schwerwiegend, da die Arbeit ohne ein sich Einlassen auf die konkreten Menschen gar nicht möglich ist. Die Folgen solcher Stresssituationen können dann Verluste n professioneller Distanz bis hin auch zur Ausbildung von schematisch abwehrenden Verhalten sein.

Es gibt keine Patentrezepte gegen solche Phänomene, aber es scheint denn eben doch so zu sein, dass vor allem hohe Maße an Freiheit und Selbstbestimmung und die Möglichkeit, Unterstützungen anzufordern von großer Bedeutung sind. Es kommt auf die auch körperliche Haltung an: Man muss sich bewegen können. Was die inneren Bedingungen anbetrifft, so ist ein Einüben in die Unterscheidung zwischen dem, was ich bewirken kann und dem, was ich hinnehmen und anerkennen muss, von großer Bedeutung. Und schließlich: die Rahmenbedingungen müssen natürlich stimmen! Ohne eine anständige und gerechte Bezahlung, ohne klare Leitbilder und Anweisungen, ohne anerkannt und effektiv arbeitende Mitarbeitervertretungen geht es natürlich nicht. Bisweilen mögen sich ja die einen oder anderen immer mal wieder

nach den guten alten Zeiten des wärmenden Patriarchalismus sehnen – ob das allerdings gesundheitlich immer so förderlich war und ob dies dem christlichen Menschenbild wirklich entspricht, wage ich denn doch zu bezweifeln. Gesund ist, wer selbstverantwortlich seine Tätigkeiten tun kann und wer dies tut, der entwickelt auch nach außen hin eine glaubwürdige Arbeitskultur, die für Menschen in unserer Gesellschaft anziehend ist.

12. Fazit

Es gibt in jeder Arbeit immer wieder Situationen, die inmitten aller Anstrengung glücklich machen können. Diese Situationen gilt es bewusst zu erleben und Spiritualität kann dieses Leben intensivieren. Die Arbeitswelt, in der wir leben, wird sich immer weiter verändern. Leistungsanforderungen und Flexibilitäts-Erwartungen nehmen nicht ab. Zudem werden die Erwartungen auch an unsere Glaubwürdigkeit immer weiter zunehmen, denn andere Agenturen in der Gesellschaft, insbesondere im Bereich der Zivilgesellschaft konkurrieren im Bereich der Sinnstiftung zunehmend mit der Kirche und entwickeln attraktive Arbeitsverhältnisse gerade für Leute, die sich für Gerechtigkeit engagieren wollen. Für die Kirche und die Diakonie kommt es mehr darauf an, nicht nur alle in ihr Tätigen mitzunehmen, sondern sich mit allen gemeinsam auf den Weg zu machen. Die Vision ist uns vorgegeben. Jede und jeder Einzelne ist unverwechselbar und kann etwas zum Wohl aller beitragen und niemand soll hier verloren gehen.

Hoffnungsvoll bleibt, dass sich dauerhaft gute Leistungen nur dann erreichen lassen, wenn Menschlichkeit als entscheidende Ressource eingesetzt wird. Der Satz von der Wertschöpfung durch die Wertschätzung bleibt deswegen universell gültig. Nur kurzfristig lassen sich unverantwortliche Leistungssteigerungen auf Kosten der Gesundheit der Mitarbeiter erreichen, langfristig aber lässt sich eine Steigerung des Leistungspotenzials und damit auch eine Veränderung von Menschen nur durch Wertschätzung erreichen.

Und hoffnungsvoll bleibt auch, dass es gerade auch unter heutigen Arbeitsbedingungen immer wieder Erfahrungen der Selbstvergessenheit und des Aufgehens in den Aufgaben gibt und dies meiner Erfahrung nach auch gerade in

kirchlichen und diakonischen Arbeitsvollzügen. Heutzutage wird man ein solches Arbeits- und Gesundheitserlebnis wahrscheinlich noch am ehestens als „Flow“ interpretieren, eine Arbeitssituation, in der man gänzlich in der Tätigkeit aufgeht: „Ich bin eins mit dem, was ich tue.“ „Die Zeit ist aufgehoben.“ „Ein Schritt führt zum nächsten.“ „Obwohl es anspruchsvoll ist, bin ich nicht überfordert.“ „Mein Körper behindert mich nicht, sondern spielt mir Kraft zu.“ „Mein Selbst und meine Tätigkeit verschmelzen.“ Solche Situationen machen glücklich und sie werden gesucht. Man kann sie allerdings auch verfehlen, wenn man den eigenen Ärger überhand gewinnen lässt. Wer sich stets beschwert, der lebt verkehrt.

Man kann das Erleben solcher Situationen aber auch intensivieren, wenn man sich eine spirituelle meditative Haltung aneignet. Das dauernde sich Sorgen um die eigene Glaubwürdigkeit ist auch eine Form der Krankheit, selbst wenn es die Sorge der Kirche um sich selbst ist. Christlicher Glaube kann den Menschen helfen, mit den schlechten Seiten der Welt dadurch ins Reine zu kommen, dass er es systematisch ablehnt, sie sich zu sehr zu Herzen zu nehmen und zu viel aus ihnen zu machen. Er ist ein Reiz, eine Kraft, den positiven Willen zum Leben, zum glaubwürdigen Arbeiten und zum Gesundsein immer wieder einflößt. Zu unserem Glück und zum Besten unserer Glaubwürdigkeit müssen wir diese Welt nicht retten! Auch nicht unsere Kirche! Aber vieles in der Gestaltung unserer Arbeitsbeziehungen kann wesentlich besser getan werden. Damit dies gelingt, braucht es starke Gewerkschaften in der Kirche.

Literatur:

Ulrich Bälz: Die verfassungsrechtliche Zuordnung der Diakonie zur Kirche. In: KuR 2008, S. 35 - 57

Günter Brakelmann: Plädoyer für einen „Vierten Weg“. In: Heinrich Beyer und Hans G. Nutzinger: Erwerbsgemeinschaft und Dienstgemeinschaft. Arbeitsbeziehungen in kirchlichen Einrichtungen. Bochum 1991, S. 327 - 334

Deinert, Olaf: Neugestaltung der Arbeitsvertragsgrundlagen in Einrichtungen der ev. Kirchen über den 3. Weg. Gutachten im Auftrag von Verdi. Berlin 2005

Roland Ensinger: Betriebliche Mitbestimmung in Kirche und Diakonie. Anspruch und Wirklichkeit im Bereich der Evangelischen Landeskirche in Württemberg. Wiesbaden 2006.

Helmut Wiesenthal: Markt, Organisation, Gemeinschaft als „zweitbeste“ Verfahren sozialer Koordination. In: Wieland Jäger und Uwe Schimank (HG): Organisationsgesellschaft. Wiesbaden 2005, S. 223 – 264

Johan J. Graafland: Christian Perspectives on the Market. In: zfwu 9/1 2008 S. 41 – 57

Gerhard Grethlein: Arbeitsrechtsregelung in der Kirche – ohne Gewerkschaften? In: Richard Bartlsperger, Dirk Ehlers u.a. (HG): Rechtsstaat-Kirche-Sinnverantwortung. FS Klaus Obermayer. München 1986, S. 171 – 180

Traugott Jähnichen: Wirtschaftsethik. Konstellationen – Verantwortungsebenen – Handlungsfelder. Stuttgart 2008

Maren Jochimsen: Kooperation im Umgang mit Verletzlichkeit. Bremer Diskussionspapiere zur institutionellen Ökonomie und Sozialökonomie. No. 45, 2001

Jürgen Klute: Vierter Weg für die Kirchen: Tarifverträge plus Dienstgemeinschaft. In: Arbeitsrecht und Kirche, Sonderdruck 2006, S. 9 – 21

Rolf-Jürgen Korte und Hartwig Drude: Führen von Sozialleistungsunternehmen. Konfessionelle Sozialarbeit und unternehmerisches Handeln in Einklang. Berlin 2008

Hermann Lührs: Kirchliche Dienstgemeinschaft. Genese und Inhalt eines umstrittenen Begriffs. In: Kirche und Recht (KuR) 2007, S. 220 - 246

Britta Rehder: Christliche Antworten auf geöffnete Märkte: Die Idee der betrieblichen Produktionsgemeinschaft in der Geschichte der deutschen Arbeitsbeziehungen. In: Jens Beckert; Bernhard Ebbinghaus u.a. (HG): Transformationen des Kapitalismus. FS Wolfgang Streeck. Frankfurt a. M., New York 2006, S. 91 – 110

Hans-Richard Reuter: Kirchenspezifische Anforderungen an die privatrechtliche berufliche Mitarbeit in der evangelischen Kirche und ihrer Diakonie. Theologisches Gutachten zu Entwurf einer „Loyalitätsrichtlinie“ der EKD. EKD Hannover 2005

Hans-Richard Reuter: Eigenverantwortung und Solidarität – Befähigung und Teilhabe. Zur neuen Gerechtigkeitssemantik in der evangelischen Sozialethik. In: Hermann-Josef Große Kracht; Christian Spieß (HG): Christentum und Solidarität. FS Karl Gabriel. Paderborn etc. 2008, S. 501 – 522

Uwe Schimank und Ute Volkmann: Ökonomisierung der Gesellschaft. In: Andrea Maurer (HG): Handbuch der Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden 2008, S. 382 - 393

Gerhard Wegner: „Gerechte Teilhabe“ als Leitbild evangelischer Gesellschaftsgestaltung für Europa. In: Konvent des Klosters Loccum (HG): Kirche in reformatorischer Verantwortung. FS Horst Hirschler. Göttingen 2008, S. 499 - 522

Gerhard Wegner: Ent-täuschte Begeisterung. Diakonie- / Sozialstationen im Spannungsfeld christlicher Nächstenliebe und sozialpolitischer Entwicklungen. In: Jahrbuch Sozialer Protestantismus Band 2, Gütersloh 2008, S. 111 - 132