

Organisierte Gemeinschaft

Die kirchlichen Arbeitsbeziehungen glaubwürdig gestalten

Gerhard Wegner

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, aufgerieben? 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 gleichnishaftem 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 grundierenden Gemeinschaftlichkeit und ihrer Symbolik („Wir von Volkswagen“) aufruht 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 tayloristisch 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 patriarchaler oder matriachaler Leitung und Führung in der Diakonie – oder auch was die klassische Haltung des „Patronizing“ anbetrifft: einer die klassische Gemeindegewalt 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 überwölbt 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 verbanden, 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 sozialetische 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.

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