

## **Kirche als Arbeitgeberin – Kirchliche Arbeitsbeziehungen glaubwürdig gestalten**

**Gerhard Wegner**

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 zugehe 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 distanzieren 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 Mediums 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, dass 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 vorauszusetzende 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 Schöpfungsgabe 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 zurechtzukommen 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 vorangebracht 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 in 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.