
Caritas als Arbeitgeberin

Theologisch-ethische Zwischenrufe in einer
verbandsinternen Debatte

Caritas als Arbeitgeberin

Theologisch-ethische Zwischenrufe in einer verbandsinternen Debatte

- (1) Vorbemerkungen:
Folgenreiche Ausgangsvermutungen
- (2) Unverzichtbar christlich:
Führen – Arbeiten Lassen – Wertschätzen
als anspruchsvolles Arbeit-Geben
- (3) Unvermeidbar christlich:
Widerstreitende Ziele und tragische Entscheidungen
- (4) Unverwechselbar christlich:
Kirchliche Dienstgemeinschaft als „Zuspruch der Heilsamkeit“
- (5) Nachbemerkungen:
die Implementierung „guter Praxis“ und die paulinische
Gelassenheit eines kirchlichen Arbeitgebers

(1) Vorbemerkungen: Folgenreiche Ausgangsvermutungen

→ **Debattenkontext**

(eines Nachdenkens über Caritas als *Arbeitgeberin*)

- verschärfter Wettbewerb um qualifizierte MitarbeiterInnen
- erfolgreiche Personalgewinnung
- zielorientierte Nachwuchsförderung/Rekrutierung von Führungspersonal

→ **Attraktive Arbeitsbedingungen**

- als Wettbewerbsvorteil
 - als Gestaltungsaufgabe der Arbeitgeber („attrahierende Personalpolitik“)
- ⇒ **erste** (selbstverständliche) **Ausgangsvermutung**

→ **Proprium der Caritas**

- als Qualitätsmerkmal
 - als zusätzliche „Attraktion“
- ⇒ **zweite** (nicht selbstverständliche) **Ausgangsvermutung**

(1) Vorbemerkungen: Folgenreiche Ausgangsvermutungen

→ **Proprium der Caritas als Arbeitgeberin**
wesentlich auch das **spezifisch Christliche**

⇒ **Was aber ist *spezifisch christlich*?**

→ **Zunächst:**
Warnung vor einer „Ideologie im Namen des Christentums“!

„Von einer Katechismus-Theologie durchschnittlicher Art her könnte man meinen, das Christentum fange erst dort an, wo ganz bestimmte Normen sittlicher oder kultischer oder kirchengesellschaftlicher Art respektiert werden. So ist es aber nicht. Die eigentliche totale, umfassende Aufgabe des Christen als Christen ist die, ein Mensch zu sein, freilich mit jener göttlichen Tiefe, die ihm unausweichlich in seinem Dasein vorgegeben und eröffnet ist. Und insofern ist eben das christliche Leben Annahme des menschlichen Daseins überhaupt, im Gegensatz zu einem letzten Protest.“
(Karl Rahner, Grundkurs des Glaubens, 389)

(1) Vorbemerkungen: Folgenreiche Ausgangsvermutungen

→ Unterscheidung

- proprium inclusivum
- proprium exclusivum

→ drei Dimensionen des *proprium christianum*

- **Unverzichtbar** christlich
(z.B. Orientierung an Menschenwürde, Zutrauen in menschliche Kreativität, Anspruch an Fachlichkeit)
- **Unvermeidbar** christlich
(z.B. Widersprüchlichkeit menschlicher Existenz, Vorbehalt des Fragmentarischen, Ernstnehmen von Misslingen, Scheitern und Schuld)
- **Unverwechselbar** christlich
(z.B. Zuspruch der Erlösung, Gottes *unbedingtes* Ja zu jedem Einzelnen vor aller Leistungen trotz aller Schuld)

⇒ Unaufgebbare Bestandteile

- ⇒ als unabdingbares Loyalitätserfordernis kirchlicher Sendung
- ⇒ für das Handeln der Caritas als kirchliche Arbeitgeberin

(2) Unverzichtbar christlich: Führen – Arbeiten Lassen – Wertschätzen als anspruchsvolles Arbeit Geben

→ Arbeitsdefinition **Arbeitgeber**

- enggefasst (arbeitsrechtlicher Begriff):
 - Vertragspartner von ArbeitnehmerInnen
 - Verfügung über das (ausschließliche) **Direktionsrecht** gegenüber dem Personal (= „in jeder Art von Organisation in abhängiger Stellung arbeitende Menschen (...), die innerhalb einer **institutionell abgesicherten Ordnung** Arbeitsleistung gegen Entgelt (...) erbringen“ [Gaugler])
- weitgefasst (arbeitspolitischer Begriff):
 - (als *direkter* Arbeitgeber) Hauptakteur der betrieblichen Personalpolitik (Gewinnung, Einsatz, Entwicklung, Abwicklung usw.)
 - (als *indirekter* Arbeitgeber) (Haupt-)Akteur überbetrieblicher Politiken, deren Ergebnisse in Form von Richtlinien, Verbandsphilosophien (z.B. Caritas-Leitbild), Gesetzen, Verordnungen, Entgeltvereinbarungen usw. maßgeblich auf die innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen einwirken

⇒ Konzentration auf betriebliches Arbeitgeben

(2) Unverzichtbar christlich: Führen – Arbeiten Lassen – Wertschätzen als anspruchsvolles Arbeit Geben

→ Führen

(als unmittelbarer Ausfluss des Direktionsrechts)

- planvolle Einflussnahme auf einen *personengebunden* Prozess, die eine zielgerichtete Bewegung auslöst und bis zur Zielerreichung anhält
- Gegenteil von Führung: Geschehen lassen
- Immer unter Bedingungen „asymmetrischer Rollen- und Machtverteilung in einer hierarchischen Organisation“ (Ulrich)

→ Moralisches Anforderungsprofil des Führens

• Fundamentalnorm

- Gottebenbildlichkeit eines jeden Menschen
- Selbstzwecklichkeit einer jeden Person
(„wechselseitige Anerkennung aller Beteiligten als ‚Wesen gleicher Würde‘“)

⇒ Kategorischer Imperativ:

„Handle so, dass Du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals als bloßes Mittel brauchest.“ (Kant, GMS, BA 67)

(2) Unverzichtbar christlich: Leiten – Arbeiten Lassen – Wertschätzen als anspruchsvolles Arbeit Geben

→ **Moralisches Anforderungsprofil des Führens**

- **Unterscheidung** (nicht Trennung!) zwischen
 - Person als Selbstzweck
 - Person als Funktion (Rollenträger, Humanressource,

⇒ ***Kategorischer Imperativ des Führens von Personal:***

„Führe so, dass Du das Personal (wie auch Dich selbst) niemals als *bloße* Rollenträger, Humanressource, Arbeitsmittel usw. instrumentalisierst, sondern immer auch in ihrer (und auch Deiner) Eigenwürde achtest!“

⇒ **Konsequenz:**

Moralisch legitim ist Führen dann, solange die *funktional* notwendige Unterstellung des Mitarbeiters unter das Direktionsrecht „seinen Subjektcharakter und seine humane Würde ‚unangetastet‘ lässt und ihm die größtmöglichen Chancen zur Persönlichkeitsentfaltung geboten werden, die im Rahmen seiner Funktion und der organisatorischen Rahmenbedingung realisierbar sind“ (Ulrich).

(2) Unverzichtbar christlich: Leiten – Arbeiten Lassen – Wertschätzen als anspruchsvolles Arbeit Geben

→ Führungsethisch relevante Handlungsfelder:

- **Führungskultur/Führungsstil**
 - *Verständigungsorientiert* zwecks Überzeugung und fairer Interessensausgleiche
 - *Partizipativ* durch Einbindung in Personalauswahl, Personalentwicklungen, Qualitätsentwicklung (z.B. Aufwärtsbeurteilungen)
 - *Berechenbar* durch Transparenz, Stringenz und Konsequenz
 - *Transformativ* durch Begeisterung und zwecks Steigerung von Loyalität und Commitment
- **Gewährleistung elementarer Persönlichkeitsrechte**
 - Schutz der Privatsphäre durch Begrenzung der Reichweite von Weisungen und Pflichten auf die für die Organisation essentiellen Bereiche
 - Angemessene Entlohnung und Vergütung
 - Angemessene Rekreation (Urlaub, Freizeit, Unterbrechungen)

(2) Unverzichtbar christlich: Leiten – Arbeiten Lassen – Wertschätzen als anspruchsvolles Arbeit Geben

→ Führungsethisch relevante Handlungsfelder

- **Chancengerechtigkeit**
 - Geschlechtersensibilität (Gender Mainstreaming)
 - Kultursensibilität (Managing Diversity)
 - Generationenverträglichkeit
- **Gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation** (vgl. REFA e.V.)
 - Schädigungslosigkeit und Erträglichkeit
 - Ausführbarkeit
 - Zumutbarkeit, Beeinträchtigungsfreiheit, Handlungs- und Tätigkeitsspielraum
 - Zufriedenheit, Persönlichkeitsförderlichkeit
 - Sozialverträglichkeit, Einbeziehung in kollegiale Netzwerke
- **Identitätsorientierte Arbeits- und Beziehungsgestaltung**
 - Recht auf sinnvolle Arbeitsinhalte
 - Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung
 - Beteiligung an Entscheidungen über die eigene Arbeit

(2) Unverzichtbar christlich: Leiten – Arbeiten Lassen – Wertschätzen als anspruchsvolles Arbeit Geben

→ Arbeiten lassen

- drei normativ gehaltvolle Anspruchskordinaten menschlicher Arbeit
 - instrumentell: Sicherung der materiellen Reproduktion
 - kommunikativ: Sozialprestige, soziale Netzwerke
 - existentiell: Grundvollzug menschlicher Bestimmung (,Geschöpflichkeit‘, Ausfluss der ,Mitschöpfung‘)
 - Spezifikum Caritas-Arbeit
 - *personenbezogene soziale Dienstleistung*
 - Soziale Arbeit als *Praxis* (nicht *poesis* oder *techne*) von *Sorgehandlungen* (im emphatischen Sinne!)
- ⇒ „gute“ Führung:
- ⇒ Ermöglichung von selbstwirksamer Kreativität
 - ⇒ Gewährleistung struktureller Erfordernisse qualitativ gehaltvoller *Sorgebeziehungen*
 - ⇒ Lässt Arbeiten!
(beachte Gegensatz: *geschehen* versus *gewähren* lassen)

(2) Unverzichtbar christlich: Leiten – Arbeiten Lassen – Wertschätzen als anspruchsvolles Arbeit Geben

→ **Wertschätzen**

des **personalen** (und nicht nur funktionalen) **Einsatzes**

- Grundsätzliche Ressourcenorientierung
- Unterstellung der Lern- und Veränderungsfähigkeit („Wertschätzung des Imperfekten“)
 - Imperfekt = entwicklungsbedürftig wie entwicklungsfähig
 - Wertschätzen
 - keine Fehlerfreundlichkeit
(wg. unzumutbarer Konsequenzen für die Fehler-Betroffenen)
 - sondern: viel Nachsicht gegenüber Fehlenden
 - wobei Nachsicht = Nachsehen = „Hinterhersein“
 - = viel Zumutung (im doppelten Sinne) der Einsicht und Veränderungsfähigkeit und -willigkeit

(3) Unvermeidbar christlich: Widerstreitende Ziele und tragische Entscheidungen

→ Große **Bandbreite faktischer Widersprüche**

(zum Anspruch auf „gute“, „allseits befriedigende“ Arbeitgeber-Praxis

- mangelnde Performanz der Ansprüche
- Misslingen und Scheitern
- **unüberwindbar widerstreitende Ansprüche des „Hier und Jetzt“**
 - Kosten-, Leistungs- und Qualitätsdruck
 - Entgeltvereinbarungen/Vergütungen
 - Personalpolitische Instrument der Freisetzung

→ **Ideologiefreie** (das ist auch *freimütige!*) Benennung faktischer **Interessensverschränkungen wie -kollisionen** jedweder Arbeitsverhältnisse

„Individuen tragen dazu bei, die Ziele von Organisationen zu erfüllen. Ihre Arbeit ist deshalb Instrument der Ziel- und Aufgabenerfüllung. Gleichzeitig sind Organisationen aber auch für Individuen Mittel zu Erreichung persönlicher Ziele.“ (Gaugler)

(3) Unvermeidbar christlich: Widerstreitende Ziele und tragische Entscheidungen

→ Fallbeispiel I: Gender mainstreaming durch gerechte Quote?

→ Arbeitsdefinition: (Frauen-) **Quote**

- **Bevorzugte Vergabe** von Funktionen/Ämtern/Arbeitsplätzen im Rahmen „**umgekehrter Bevorzugung/Diskriminierung**“ zwecks Abbau struktureller Benachteiligung (von Frauen)
- **Schwache** (abhängig von gleichen Leistungsmerkmalen) versus **starke** (fixiert) Quote
- **Imperativisch** (= fest verbindlich) – **influenzierend** (= verbindlich mit der Möglichkeit des Freikaufs) – **orientierend** (=freiwillig)

→ **Ethisches Kernproblem:**

- Ungerecht weil Verstoß gegen Grundsatz gleicher Behandlung?
- Gerecht weil Aufhebung illegitimer Ungleichheit?

(3) Unvermeidbar christlich: Widerstreitende Ziele und tragische Entscheidungen

- **Drei ineinandergreifende Dimensionen von Gerechtigkeit**
 - Gesetzesgerechtigkeit
 - Leistungsgerechtigkeit
 - Verteilungs- bzw. Chancengerechtigkeit
- Vermittlung von Spannung zwischen Dimensionen durch
 - Differenzprinzip
 - Vorrangige Optionen für die am wenigsten Begünstigten
- ⇒ „Umgekehrte Bevorzugung/Diskriminierung“ legitim, wenn
 - abzubauenende Ungleichheit ist *anthropogen*
 - angemessen (tatsächlich wirksam!)
 - verhältnismäßig (Abbau von Gerechtigkeitsdefiziten muss größer sein als situativ erforderliche Ungerechtigkeit)
- Beachte: **Nützlichkeitsabwägungen** (vgl. „Leitlinien“ Nr. 10)
nicht hinreichend!

(3) Unvermeidbar christlich: Widerstreitende Ziele und tragische Entscheidungen

→ **Fallbeispiel II: Ökonomisierungsdruck**

→ **Kirchlicher Arbeitgeber**

- **gemeinnützig, nicht gewinnorientiert**
- **Treuhänder unterschiedlicher Anspruchsgruppen**
 - AdressatInnen personenbezogener sozialer Dienstleistungen
 - MitarbeiterInnen
 - Kirche als Auftraggeberin
 - Staat/Gesellschaft als Auftraggeber und Finanzier über (pflichtbasierte) Beiträge und Steuern

→ **Ökonomische Erfordernisse**

- *Effizienz* eingesetzter Mittel (Input) und *Effektivität* der Maßnahmen (Output) als Gebot sparsamen Haushaltens moralisch geboten(!)
- wg.:
 - Input: Beitrags- und/oder steuerfinanziert
 - Output: „gute Wirkung“ als nachhaltige Verbesserung der Lebenslage und der selbständigen Lebensführungskompetenz

(3) Unvermeidbar christlich: Widerstreitende Ziele und tragische Entscheidungen

→ Notwendigkeit von **Güterabwägungen**

- unter Verwendung von **Vorzugskriterien**
 - Interesse der Dienstleistungsempfänger an „guter Wirkung“
 - Interesse der MitarbeiterInnen an angemessener Arbeit
 - Interesse der Organisation an nachhaltiger Aufgabenerfüllung und Bestandssicherung
- ggf. mit schwierigen Resultaten (Kompromiss u.ä.)

→ **Moralische Dignität und Legitimität tragischer Entscheidungen**

- *tragische* Entscheidungen = moralische Konflikte, die keine eindeutige und unproblematische Lösung zulassen, weil nachgeordnete Güter weiterhin moralisch bedeutsame Güter darstellen
- Moralische Güte der Entscheidung/Handlung besteht nicht darin, moralische Dilemma rigoristisch aufzulösen, sondern in der *dialogisch verfassten (partizipativen) gewissenhaften* Prozedur, die ihr vorausgeht.
- ‚Tutorismus des Wagnis‘ als moralisches Gebot des Führungshandeln

(4) Unverwechselbar christlich: Kirchliche Dienstgemeinschaft als „Zuspruch der Heilsamkeit“

→ Grundprofil des **Unverwechselbaren**

- **„Gott ist Liebe“** :
Zuspruch unbedingter und unbegrenzter Heilsamkeit inmitten unheilvoller Lebenswirklichkeit
- **Kirche** als „Zeichen und Werkzeug“ („Sakrament“) dieser umfassenden Heilsamkeit Gottes für die Menschen und der Einheit der Menschen untereinander
- **Caritas** (im Verbund mit dem Zeugnis des Wortes und der feierlichen Lobpreisung)
 - Tat-Zeugnis der Liebe Gottes zu *allen* (nicht nur vielen) Menschen
 - Grundvollzug der zu allen Menschen gesandten Kirche
 - Ziel: gelingende Lebensführung eines Jeden
„Glückliche Verbindung von Evangelisierung und Liebeswerk“ hat in allen christlichen Kirchen und kirchlichen Gemeinschaften „das gleiche Ziel vor Augen: einen wahren Humanismus, der im Menschen das Ebenbild Gottes erkennt und ihm helfen will, ein Leben gemäß dieser seiner Würde zu verwirklichen.“ Gemeinsamer Einsatz erforderlich, „damit ‚der Achtung der Rechte und der Bedürfnisse aller, besonders der Armen, der Gedeimütigten und der Schutzlosen zum Sieg verholfen‘.“ (DCE 30)

(4) Unverwechselbar christlich: Kirchliche Dienstgemeinschaft als „Zuspruch der Heilsamkeit“

→ **Proprium *caritativens* Tuns (DCE)**

- **„Fachlichkeit“ und „Herzensbildung“**

- „Es geht ja um Menschen, und Menschen brauchen immer mehr als eine bloß technisch richtige Behandlung.“ (31)
- „Das persönliche, innere Teilnehmen an der Not und am Leid des anderen wird so Teilgabe meiner selbst für ihn: Ich muss dem anderen, damit die Gabe ihn nicht erniedrigt, nicht nur etwas von mir, sondern mich selbst geben, als Person darin anwesend sein.“ (34)

- **„Sendungsbewusstsein“:**

„absichtslose Absicht“ der „Lebensführungsassistenz“ als „Kommunikation des Evangeliums“ im „stummen Zeugnis der helfenden Tat“

⇒ **„Handlungsqualität-Qualität“ als „Sendungsqualität“**

⇒ **Theologische Grundlage der kirchlichen Dienstgemeinschaft**

„Alle (...) Tätigen tragen durch ihre Arbeit (...) gemeinsam dazu bei, dass die Einrichtung ihren Teil am **Sendungsauftrag der Kirche** erfüllen kann (Dienstgemeinschaft).“ (GrO Art. 1)

(4) Unverwechselbar christlich: Kirchliche Dienstgemeinschaft als „Zuspruch der Heilsamkeit“

→ **Vorfindliche Implikationen für kirchliche Dienstgemeinschaft**

- Anforderungen an Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis
 - ⇒ Konsenserfordernis über „Dritten Weg“
- Anforderungen an die Kirche
 - ⇒ Verpflichtung, „die Persönlichkeit und Würde der einzelnen Mitarbeiterin und Mitarbeiter zu achten und zu schützen“ einschließlich angemessener „Arbeits- und Lohnverhältnisse“ (GrO)
- Anforderungen an Arbeitgeber („Dienstgeber“)
 - ⇒ Sorgetragen für katholisches Profil
 - ⇒ Verantwortung für Sichtbar- und Erfahrbarkeit des Auftrags Christi
 - ⇒ Be(ob)achtung des Anforderungsprofils von MitarbeiterInnen
- Anforderungen an Arbeitnehmer („Dienstnehmer“/“Mitarbeiter“)
 - ⇒ Spezifische Loyalitätsobliegenheiten
 - ⇒ (Total-)Identifikation mit/Respektierung von katholischer Sendung
 - ⇒ Konformität mit Glaubens- und Sittenlehre in Beruf und Privatleben
 - ⇒ Grundproblem:
Verschiebung von *Tatqualität* auf *Täterqualität*

(4) Unverwechselbar christlich: Kirchliche Dienstgemeinschaft als „Zuspruch der Heilsamkeit“

→ Vielschichtige **Probleme, u.a.**

- Extreme normative Aufladungen bei ungleich verteilten Anforderungen im Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis
 - „Der kirchliche Dienstgeber muß bei der Einstellung darauf achten, daß eine Mitarbeiterin und ein Mitarbeiter die Eigenart des kirchlichen Dienstes bejahen.“ (GrO Art. 3 I)
 - „Klares Ja zur christlichen Berufung und Sendung“; „Berufung (...) ist nicht nur Teilaspekt des Lebens, sondern meint eine totale Inanspruchnahme. Der kirchliche Dienst setzt die Bereitschaft voraus, auch das private Leben danach einzurichten, daß es der Sendung der Kirche und dem Verkündigungsauftrag nicht widerspricht. Eine Trennung zwischen der Dienstzeit und der Freizeit, zwischen Beruf und Familienleben ist im prinzipiellen Sinne nicht möglich.“ (Herr, 84)

(4) Unverwechselbar christlich: Kirchliche Dienstgemeinschaft als „Zuspruch der Heilsamkeit“

→ Vielschichtige **Probleme**

- Legitimation/Sinnhaftigkeit des Konzepts der Dienstgemeinschaft
 - als *arbeitsrechtliches* Strukturprinzip
 - Dritter Weg
 - Ausschluss gewöhnlich „harmonischer“ Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen
 - als *valides* Kriterium für Loyalität bzw. *verlässliches* Instrument für ‚Glaubwürdigkeit‘ kirchlicher Sendung
 - Verlagerung profilsichernde Kennzeichen auf möglicherweise nur äußerlich praktizierter Konformität privater Lebensführung?
 - Konfessionell-katholisches Leitungspersonal empirisch gesichert?
 - als *praktikables* Kriterium für Personalgewinnung und –entwicklung
 - Rückgang religiöser/kirchlicher Bindung von fachlich Qualifizierten
 - Restriktive Handhabung von Loyalitätsobliegenheiten als Wettbewerbsnachteil

(4) Unverwechselbar christlich: Kirchliche Dienstgemeinschaft als „Zuspruch der Heilsamkeit“

→ Vielfältiger **Ideologieverdacht**

- **Verschämtes Verschweigen des wirklichen Anforderungsprofils?**
„Wären diese und andere Bedingungen den Mitwirkenden deutlich bewusst gewesen und hätten sie von diesen öffentlich, d.h. vor der Gemeinde bejaht werden müssen, wären möglicherweise viele der kirchlichen Dienstgemeinschaft nicht beigetreten. Mancher Mitarbeiter kommt sich im Konfliktfall als Betrogener vor, da ihm das Spezifikum der kirchlichen Dienstgemeinschaft nie verdeutlicht wurde.“ (Pompey, 108)
- **Anspruch gemeinsamer bzw. paritätischer Verantwortung**
(„umfassende Brüderlichkeit“ als „Gebot der Liebe“) im **Widerspruch** zur grundsätzlich **hierarchischen Verfassung** der Kirche?
Notwendigkeit, dass „sich die Kirche unmissverständlich von diesem Anspruch verabschieden und den Dienstnehmern reinen Wein über die tatsächlichen Mitspracherechte einschenken (sollte), indem sie auf die kanonischen und insbesondere theologisch-ekklesiologischen Vorgaben hinweist, die ihre sakramentale Begründung haben und nicht leichthin übergangen werden können“. (Maier, 185)
- **Deutscher Sonderweg als Garant des Wesens der Kirche?**
- **Strategische Barmherzigkeit bei Fehlverhalten?**

(4) Unverwechselbar christlich: Kirchliche Dienstgemeinschaft als „Zuspruch der Heilsamkeit“

→ **Zukunftsfähige Reaktionen**

(für die Gestaltung der Arbeitgeber-Arbeitsnehmer-Beziehungen)

- Entfaltung des *christologisch-soteriologischen* Grundsatzes
 - Vergegenwärtigung von „Erlösung“ als „Heil von Gott für Menschen“ in kommunikativer, Freiheit ermöglichender Praxis
„Daß Menschen sie darstellen dürfen, ohne sie erschöpfen zu müssen – das ist das Wesen christlicher Freiheit und der Grund ihrer Hoffnung: die geschichtliche Realität der Erlösung.“ (Pröpfer, 210)
 - ⇒ Ansprüche an Menschen als Folgen des Zuspruches Gottes
 - ⇒ Heilsindikativ eröffnet Handlungsoptativ
- Entfaltung des *pneumatologisch-ekklesiologischen* Grundsatzes
 - Gemeinsames Priestertum aller Getauften und Gefirmten als Grundlage gemeinsamer Verantwortung zwischen Laien und Ordinierten in kirchlichen Diensten
 - Kirchliche Dienstgemeinschaft als Instrument und *Ort* heilsamer Beziehungen (auch zwischen den Gliedern der Dienstgemeinschaft)

(4) Unverwechselbar christlich: Kirchliche Dienstgemeinschaft als „Zuspruch der Heilsamkeit“

→ **Zukunftsfähige Reaktionen**

(für die Gestaltung der Arbeitgeber-Arbeitsnehmer-Beziehungen)

⇒ Vorrang **apostolischer Christenpflicht** vor **Handeln aus Kirchenräson**

⇒ Vorrang einer **Hermeneutik des Vertrauens** vor einer **Hermeneutik des Verdachts**

- Ressourcenorientierung statt Defizit- und Risikoanalysen
- Loyalität und Commitment keine Einbahnstraße

⇒ Vorrang der „**Bringschuld des Arbeitgebers**“ vor der „**Bringschuld des Arbeitnehmers**“

- Eröffnung von Räumen und Gelegenheitsstrukturen für die verbale wie symbolisch vermittelte Erfahrung religiösen Tiefengrammatik kirchlichen Dienstes
- Sicherung von angemessenen Arbeitsbedingungen für spezifische *Caritas-Dienstleistungen* (im täglichen Arbeitsvollzug)

(4) Unverwechselbar christlich: Kirchliche Dienstgemeinschaft als „Zuspruch der Heilsamkeit“

→ **Zukunftsfähige Reaktionen**

(für die Gestaltung der Arbeitgeber-Arbeitsnehmer-Beziehungen)

- Vorrang einer „**Offenen Kommunikation**“ (Besinnung) vor einer „**starken Kultur**“ (Gesinnung)
 - organisationspolitisch (vgl. *HRM*):
Verordneter Sinn verhindert, *diskursiv sich erschließender Sinn* erzeugt Commitment und erhöht Leistungsbereitschaft und -fähigkeit
 - religionssoziologisch:
Verdunstung des Glaubens erfordert neue Lernorte
 - theologisch:
Kirche *freientschiedener* Christen
„Die wahre Freiheit aber ist ein erhabenes Kennzeichen des Bildes Gottes im Menschen. (...) Die Würde des Menschen verlangt daher, dass er in bewusster und freier Wahl handle, das heißt personal, von innen her bewegt und geführt und nicht unter blindem innerem Drang oder unter bloßem äußeren Zwang.“ (GS 17)

**(5) Nachbemerkenungen:
die Implementierung „guter Praxis“
und die paulinische Gelassenheit
eines kirchlichen Arbeitsgebers**

→ Einerseits:

Implementierung **guter Arbeitgeberpraxis**

- **sowohl** eine Frage des **Leitungspersonals**
(vgl. Kriterien für Leitungspersonal)
- **als auch** immer Frage nachweislicher wie verlässlicher Absicherung
durch strukturelle bzw. institutionelle Verankerung in der Organisation

⇒ Entscheidend:

Gewährleistung interaktionsfolgenrelevanter Verbindlichkeiten!!!

→ Andererseits:

Abschied von der Heldenmoral als Erfordernis auf allen Seiten
(Arbeitnehmer/Mitarbeiterinnen und Arbeitgeber)

- gegen die Ohnmacht eines übergroßen Sollens
- für die Gestaltungsmacht eines ernsthaft gelassenen Könnens und Werdens

**(5) Nachbemerkungen:
die Implementierung „guter Praxis“
und die paulinische Gelassenheit
eines kirchlichen Arbeitsgebers**

→ **Paulinische Gelassenheit als biblische Inspiration**

„Ich rufe aber Gott zum zeugen an und schwöre bei meinem Leben, dass ich nur um euch zu schonen, nicht mehr nach Korinth gekommen bin. Wir wollen ja nicht Herren über euren Glauben sein, sondern wir sind Helfer zu eurer Freude, denn im Glauben seid ihr fest verwurzelt.“

Nur „lautes Pfeifen im dunklen Wald“ oder eben doch „heilsames Gottvertrauen“?