Joachim Reber

SPIRITUELLE IMPULSE

Unternehmen caritas

Inhaltsverzeichnis

Markenzeichen

Profil, Profil…

Tun das die andern nicht auch? – oder: Ist das christliche Profil marketingtauglich?

In der Arbeit mehr Mensch werden

Wie kirchlich muss ein(e) Caritasmitarbeiter(in) sein? – drei Impulse

Spirituelle Unternehmenskultur – drei Impulse

Umbau und Weggeleit

Markenzeichen

Marken sind wichtig. Das ist eine Binsenweisheit in der Wirtschaft. Marken sind mehr als Produkte. Marken setzen die Produkte selbst in einen neuen Zusammenhang, schaffen für sie einen "symbolischen Mehrwehrt". Coca Cola etwa will mehr sein als eine braune Brause, will einen Lebensstil transportieren, an dem – so die Verheißung – jeder teilhaben kann, wenn er nur die Dose kauft. Und steckt nicht irgendwo auch ein Schwede in uns, den wir wecken können, samstags im blau-gelben Möbelhaus?

Rational fassbar ist das alles nicht ohne weiteres, es geht um tiefere Schichten im Menschen, und so spielt denn auch die zeichenhafte Kommunikation eine zentrale Rolle bei der Markenthematik. Mit Farben, Tonsignalen, Sprachspielen wird die Botschaft transportiert. Und in der Mitte der Symbolik steht das Logo, das Markenzeichen. Es verdichtet die Marke gewissermaßen bis zum Äußersten. Ein Blick auf das Logo – und eine ganze Lebenswelt soll sich dem Betrachter darbieten.

Die Caritas hat auch ein Markenzeichen, ein sehr bekanntes sogar: das weiße Flammenkreuz auf rotem Grund. Sinnt man ein wenig darüber nach, dann will es nicht recht hineinpassen in die Reihen der stolzen, marktschreierischen Heilszeichen. Unser Zeichen hat ein Kreuz in der Mitte. Es steht für den Moment, wo ein menschliches Leben zerbricht. Wo Hoffnungen scheitern, wo das Leben schmerzvoll wird und bitter. Wo Menschen Hände und Füße gebunden – angenagelt buchstäblich – sind, wo die Handlungsmöglichkeiten ausgehen und oft auch die Chancen zur Flucht. Es steht für die Momente, wo Menschen sich schämen für das, was aus ihnen geworden ist. Wo sie sich verlassen fühlen – auch von Gott. Diese Momente, die Menschen in diesen Momenten stehen bei unserem Zeichen in der Mitte, weil sich auf sie unsere Aufmerksamkeit und unsere Arbeit richtet. Weil wir Menschen auch dann für der Liebe wert halten, wenn nichts Glanzvolles mehr an ihnen ist.

Hinter dem Kreuz hat unser Zeichen aber noch etwas: Flammen, Strahlen. Sie stehen als Symbol für das, was wir den Geist Gottes nennen, den Heiligen Geist. Der Heilige Geist, über den Jesus sagt: "Ich werde meinen Vater bitten und er wird euch einen Beistand geben, der für immer bei euch bleiben soll." (Joh. 14, 16) Auch das zeigt unser Markenzeichen: wir sind bei dem, was wir tun, niemals ganz alleine. Es gibt auf unserem Weg einen Beistand, der bei uns bleibt, was immer das Leben bringt. Das Licht dieser Flammen dringt an uns vielfach gebrochen, leuchtet als gutes Wort, wärmt als Hand auf meiner Schulter, blitzt als befreiendes Lachen vielleicht oder als dankbarer Blick. Vielleicht glimmt es manchmal auch nur schwach. Aber es wird da sein für uns zur rechten Zeit, für den nächsten Schritt - das ist die Verheißung.

Das ist unser Markenzeichen, das Zeichen der Caritas. Ein nüchternes Zeichen, das dem Leben standhalten kann, auch seinen bitteren Seiten. Ein ehrliches Zeichen, das aus sich selbst heraus nicht mehr verspricht, als es halten kann. Aber trotzdem, oder gerade deshalb: ein ganz starkes Zeichen der Hoffnung, das die menschliche Sehnsucht nach einem gelingenden Leben dorthin lenkt, woher eine Erfüllung wirklich kommen kann.

Profil, Profil...

Der Sozialmarkt ist eng, die Gelder knapp. Verteilungskämpfe prägen die Realität der sozialen Dienstleister. Entsprechend intensiv ist die Suche nach Wettbewerbsvorteilen, Alleinstellungsmerkmalen, nach dem besonderen Qualitätsplus. Und entsprechend laut ertönt allerorten die Forderung nach Profilierung und Profilschärfung. Bei christlich-kirchlichen Einrichtungen und Trägern ist dies nicht anders. Auch sie ringen um ihr soziales, christliches, kirchliches, katholisches Profil.

Für die Organisationen der Caritas hat dabei vor kurzem die Deutsche Bischofskonferenz eine Arbeitshilfe herausgebracht, die sich in vielem fast wie ein Psychogramm dieser Profildiskussion liest. Sie trägt den Titel "Das Profil sozialer Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft im Kontext von Kooperationen und Fusionen" (März 2007). Dass es vermehrt zu Zusammenschlüssen und Kooperationsverträgen sozialer Einrichtungen kommt, ist aus der gegenwärtigen Situation auf dem Sozialmarkt verständlich. Verständlich ist auch die kirchliche Sorge, dass dabei etwas für das Selbstverständnis und den eigenen Sendungsauftrag Wesentliches verloren gehen könnte. Interessant ist freilich, wo man die Grenzen ziehen will und von welchen Wegen man sich eine Rettung verspricht. Es lohnt sich, so meine ich, auch unter dieser Rücksicht das Papier einmal durchzulesen.

In gewissem Sinne wird schon Jesus mit der Profilfrage konfrontiert. Das Johannesevangelium berichtet zu Beginn (Joh 1, 35-42), als Jesus Menschen zu Aposteln beruft, von zwei Jüngern, die an ihn zunächst die Frage richten: "Meister, wo wohnst du?" "Wo wohnst Du?": das ist nicht die Frage nach Straße oder Gebäude. Es ist die Frage nach der Atmosphäre, die Jesus um sich aufbaut. Seine Antwort lautet lapidar: "Kommt und seht!" Sie gehen mit ihm, und das, was sie in seinem Haus erfahren, wird zum ausschlaggebenden Argument für ihre Bereitschaft, ihr Leben in seine Nachfolge zu stellen.

Im Grunde spiegelt die Suche nach unserem Profil die gleiche Frage wieder: "Wo wohnst du?" Das heißt: Welche Atmosphäre, welcher Geist herrscht bei euch? In welches Haus trete ich ein, wenn ich mich als Mitarbeiter(in) entscheide, meine Lebenszeit, meine Energie,

meine Gefühle, meine Person in euren Dienst zu stellen? In welches Haus trete ich ein, wenn ich mich als Klient - mit all meinen Lebensbrüchen - euch anvertraue?
Und die Antwort geben nicht Hochglanzbroschüren, feine Leitbilder oder elegante Internetauftritte. Die Antwort kann nur sein: "Kommt, und seht!" Seht, wie wir in unserem Altenheim miteinander und mit den Bewohnern umgehen. Spürt, welche Atmosphäre in unserer Beratungsstelle herrscht. Atmet etwas von dem Geist, der in unseren Wohnheimen und Werkstätten weht. Das, was Menschen bei uns erleben, das, was in den verschiedenen Häusern, sozialen Diensten, Besprechungen und Konferenzen tatsächlich spürbar wird, das ist unser Profil. Nichts sonst. Kommt, und seht!

"Tun das die anderen nicht auch?" – oder: Ist das christliche Profil marketingtauglich?

Gute Gründe, nach dem eigenen Profil zu suchen – als soziales Unternehmen, als caritative Stiftung oder als Caritasverband – gibt es viele. Und sicherlich ist es auch gut, wenn im Kontext von Caritas und Diakonie dabei die christlichen und kirchlichen Fundamente (wieder-)entdeckt werden, wenn die eigene Spiritualität gesucht und gepflegt wird, damit ein wahrhaft christlicher – d.h. ein heilsamer und heilmachender – Geist die Einrichtungen und Dienste prägt.
Eines allerdings sollte man dabei bedenken: als Marketinginstrument, mit dem sich Anteile im umkämpften Sozialmarkt erobern und sichern lassen, taugt das Christentum nicht. Nur auf den ersten Blick trägt das "christliche Profil" zur Imagebildung der "Marke Caritas" bei, nur vordergründig erscheint es als Alleinstellungsmerkmal, als "unique selling point", um Kunden an uns zu binden.
Ein Alleinstellungsmerkmal muss – deshalb heißt es so – dazu dienen, sich von anderen abzugrenzen, das Besondere und Einzigartige des Eigenen herauszustellen. Es muss etwas sein, was die anderen nicht haben oder nicht können, zumindest nicht so gut. In der Industrie sind es oft streng geheime Rezepte oder vielfach patentgeschützte Verfahren, exklusive Konstruktionspläne oder einzigartige Daten, die die Alleinstellung begründen. Durch emotionale Aufladung wird daraus ein symbolischer Mehrwert erzeugt, es entsteht die möglichst unverwechselbare Marke, das eigentliche Kapital des Unternehmens. Das Ganze wird eifersüchtig bewacht, gegen Spionage verteidigt, von Plagiaten abgegrenzt, durch Scharen von Anwälten juristisch abgesichert. Die Hintergrundbotschaft ist immer: "ganz anders und viel besser als alle anderen".

Viele Diskussionen in Caritas und Diakonie kreisen um dieses Thema. Was ist unser Alleinstellungsmerkmal? Worauf können wir verweisen, um die "Marke Caritas" mit ihren vielen Submarken ("Stiftung X", "E.V. Y", "Klinikverbund Z"...) als starke Marke aufzubauen und im (Kunden-)Bewusstsein zu platzieren? Was machen wir anders als das Rote Kreuz oder die AWO? Und ganz anders als die privaten Träger?

"Wir sind ein christlicher Verband", tönt es dann oft schnell. "Grundlage unserer Arbeit ist das christliche Menschenbild. Wir haben eine Spiritualität, die in einer langen Tradition steht. Das Christliche, das ist unser Alleinstellungsmerkmal, darauf müssen wir verweisen – in Broschüren, Internetauftritten, Prospekten, in öffentlichen Stellungnahmen und nicht zuletzt in den Gesprächen mit unseren Klienten, Kunden und Geldgebern."

Der erste Enthusiasmus, den "unique selling point" der Caritas identifiziert zu haben, erhält allerdings nicht selten einen gewissen Dämpfer, wenn man darangeht, "das Christliche" genauer zu beschreiben. Der Mensch, so wird gesagt, steht für die Christen im Mittelpunkt. Der Mensch mit einer unantastbaren Würde und mit Rechten, die er sich nicht verdienen muss und die er nicht verlieren kann. Für Menschenwürde und Menschenrecht einzutreten, unbedingt, ohne Wenn und Aber, das ist christlich. Und christlich ist, Menschen in Not zu helfen, sie wahrzunehmen als Personen, ihnen auf Augenhöhe zu begegnen, und versuchen, sie zu unterstützen, damit ihr Leben gelingt.

Wohl wahr. Für Menschenwürde und Menschenrecht einzutreten, das ist christlich. Not sehen und handeln: das ist christlich. Personen auf Augenhöhe zu begegnen, ganz gleich, was sie getan haben und was aus ihnen geworden ist: das ist christlich.

Aber: tun das andere nicht auch? Nimmt das Rote Kreuz nicht auch Menschen in Not ernst und hilft ihnen? Begegnen die Sozialarbeiter des Paritätischen Wohlfahrtsverbands ihren Klienten nicht auch auf Augenhöhe? Achten die Pflegerinnen der AWO die Würde der alten Menschen nicht auch? Sind sie nicht alle auf ihre Weise – auch wenn sie das vielleicht nicht so nennen würden – in christlichem Geist unterwegs?

Doch. Sie alle, alle, die für Menschenwürde und Menschenrecht eintreten, sind auch in christlichem Geist unterwegs. Gott sei dank! Wenn es nur jeder Mensch wäre, ganz gleich, welcher Organisation, welcher Gruppe, welcher Nation, Kultur oder Religion er angehört. Ein echter Christ wird sich daran freuen, auch anderswo christlichen Geist zu finden. Er wird diesen Geist würdigen und fördern, gleich wo und in welcher Gestalt er ihn antrifft.

Hier spätestens sieht man, warum das Christentum nicht als Marketinginstrument taugt. Ziel des Christentums ist gerade nicht die Exklusivität, die Alleinstellung, sondern die Universalität. Das Christentum ist keine Firma, die Kunden an sich bindet, es ist kein Club, der Mitglieder wirbt. Das Christentum ist eine Bewegung, die die Welt verwandeln will. Verwandeln hin zu mehr Liebe und mehr Lebendigkeit, zu einem "Leben in Fülle". Und wo

immer etwas geschieht, was die Liebe und das Leben mehrt, da weiß der Christ Gottes Heiligen Geist am Werk.
Leicht zu schlucken ist dieses universale Grundprinzip des Christentums - sein wahrhaft "katholischer", das heißt: allumfassender und ganzheitlicher Charakter - nicht immer. Schon die Apostel hatten damit ihre Schwierigkeiten. Das Markusevangelium (Mk 9, 38-40) berichtet, wie sie zu Jesus kommen und sich eifersüchtig beklagen: "Meister, wir sahen einen, der in deinem Namen böse Geister ausgetrieben hat. Und wir hinderten ihn daran, weil er uns nicht nachfolgte." Mit anderen Worten: "Er war in christlichen Geist unterwegs und hat Gutes bewirkt, obwohl er kein Mitglied unserer Organisation ist. Das darf er doch nicht!" Die Antwort Jesu ist aus Perspektive des Sozialmarketings eine schlichte Katastrophe: "Hindert ihn nicht daran. Wer nicht gegen uns ist – der ist für uns!"
Mehr lässt sich dazu nicht sagen. Wer nicht gegen uns ist, ist für uns. Wer nicht gegen Menschenwürde und Menschenrecht ist, der ist für uns, der ist in christlichem Geist unterwegs. Wir sind es auch. Das ist unser christliches Profil. Wir pflegen diesen Geist, gestalten und fördern eine Spiritualität, die unsere Einrichtungen und Dienste zum "Raum für Heilung und Heil" (Bischof Dr. Gebhard Fürst) werden lässt. Wir tun das nicht, um uns dadurch von anderen abzugrenzen. Wir tun es, weil es uns wirklich wichtig ist.

In der Arbeit mehr Mensch werden

Umstrukturierungen und Neuausrichtungen gehören zur Normalität großer Unternehmen. Von Zeit zu Zeit wird das Bestehende überprüft, ob es den Anforderungen des Marktes noch gerecht wird, den Kunden noch erreicht, wird analysiert, ob es vielleicht neue Bedarfe gibt und neue Märkte zu erschließen sind. Bei caritativen Unternehmungen ist das im Grunde nicht anders. Auch sie nehmen Bedürfnisse von Klienten und Bewohnern in den Blick, analysieren gesellschaftliche Notlagen der Gegenwart und der Zukunft, erheben vorhandene und benötigte Ressourcen, um dann die eigene Organisation so abzustimmen, dass sie effektiv und effizient auf die Not- und Bedürfnislagen reagieren kann. Dass derlei Justierungen wichtig sind, steht auch theologisch außer Zweifel, ist die Caritas mit ihren Einrichtungen und Angeboten doch nicht für sich selbst da, sondern steht im Dienst von Menschen in Not. Und ihr Wert erweist sich an den Früchten, die sie diesen Menschen bringt.
Zugleich rücken organisatorische Umbauten, mit all den Emotionen, die sie oft bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auslösen, aber auch etwas Anderes ins Bewusstsein. Das christliche Verständnis weiß menschliche Arbeit – ganz gleich in welchem Bereich -

grundsätzlich einem doppelten Ziel verpflichtet: Die Tätigkeit soll einen Nutzen für Andere bringen, sie soll aber immer auch dazu dienen, dass der, der sie tut, in ihr selbst "mehr Mensch wird", wie Johannes Paul II in seiner Enzyklika "Laborem exercens" schreibt. Weiter heißt es dort: "Als Person ist der Mensch daher Subjekt der Arbeit. Als Person arbeitet er und vollzieht die verschiedenen Handlungen, die zum Arbeitsprozess gehören; unabhängig von ihrem objektiven Inhalt müssen diese alle der Verwirklichung seines Menschseins dienen, der Erfüllung seiner Berufung zum Personsein, die ihm eben aufgrund seines Menschseins eigen ist." (LE 6,2) Und noch pointierter: "Die erste Grundlage für den Wert der Arbeit [ist] der Mensch selbst (...), ihr Subjekt. Hiermit verbindet sich sogleich eine sehr wichtige Schlussfolgerung ethischer Natur: So wahr es auch ist, dass der Mensch zur Arbeit bestimmt und berufen ist, so ist doch in erster Linie die Arbeit für den Menschen da und nicht der Mensch für die Arbeit." (LE 6,6)

Es ist eine der großen Herausforderungen für christliche Unternehmen, beide Ziele zugleich im Blick zu behalten: das Fruchtbringen für andere und die Förderung des Menschseins der eigenen Mitarbeiter(innen). Diese Herausforderung stellt sich den Führungskräften, die in besonderer Weise Verantwortung tragen für die Ziele, die das Unternehmen verfolgt und den Preis, den dies kostet. Die Fragen stellen sich aber letztlich jeder und jedem Einzelnen: Inwieweit bringe ich mit dem, was ich tue Frucht? Und inwieweit werde ich selbst darin "mehr Mensch"? Möglicherweise sind auch im eigenen Leben zuweilen Umstrukturierungen und Neuausrichtungen an der Zeit, um die Gewichte wieder zu justieren. Die richtige Balance zwischen Wachstum und Fruchtbringen, zwischen Geben und Nehmen, die wünsche ich Ihnen von Herzen.

Wie kirchlich muss ein(e) Caritas-Mitarbeiter(in) sein? - drei spirituelle Impulse

Impuls 1

Die Diskussion um das spirituelle Profil der Caritas und ihrer Einrichtungen und Organisationen ist seit längerer Zeit in vollem Gang. Immer stehen dabei auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Blickpunkt. Es wird gefragt, wie christlich, kirchlich oder katholisch sie sein sollen, wie fromm und wie tugendhaft. Man sucht nach Kriterien, die die "idealen" Caritasmitarbeiter beschreiben, und nach Grenzen, die so etwas wie eine Minimalanforderung markieren. Eines wird bei dieser Diskussion schnell klar: Je persönlicher die Forderungen formuliert sind, je mehr sie sich nicht nur auf die erbrachte Dienstleistung sondern auf die eigene Lebenshaltung beziehen, desto größer wird die Unsicherheit bei den Mitarbeitenden. Was, wenn ich nicht katholisch bin? Was, wenn ich vielleicht gar keiner

christlichen Kirche angehöre? Was, wenn ich spüre, dass mein persönlicher Glaube anders ist als der, der "offiziell" gelehrt und verkündet wird? Wie viel zählt das, was ich in meiner konkreten Arbeit für die Caritas Tag für Tag leiste, im Vergleich zu Taufschein, Glaubensbekenntnis und privater Lebensführung? Viele Gespräche mit z.T. langjährigen Caritasmitarbeiterinnen und –mitarbeitern zeigen, dass dies beileibe nicht nur theoretische Fragen sind.

Offizielle Antworten auf diese Fragen sind rar. Viele kirchliche Dokumente und Stellungnahmen scheinen mehr oder minder stillschweigend eine rein katholische Mitarbeiterschaft vorauszusetzen – entgegen jeder Statistik, vor allem was die deutschen Großstädte anbelangt. Wenn doch einmal andere Möglichkeiten erwähnt werden, dann eher im Sinne eines vorübergehenden Phänomens, als vorübergehende (Not-)Lösung gewissermaßen. Der Effekt solcher Äußerungen auf nicht-katholische Mitarbeitende ist verstörend. Sie sind noch mehr verunsichert, ob sie wirklich willkommen sind mit der Kompetenz, die sie in die Caritas-Arbeit einbringen. Unabhängig von der Position, die jemand in dieser Frage inhaltlich einnimmt: Mitarbeiter über lange Zeit in Unsicherheit zu halten, was wirklich ihr Platz ist im "Haus der Caritas", kann nicht christlich sein.

Ich möchte in diesen drei spirituellen Impulsen mit aller Vorsicht einmal ein paar Merkmale zusammentragen, die meines Erachtens für Mitarbeiter der Caritas bedeutsam sind. Eines sei dabei vorweggeschickt. Es wird gut sein, den Blick nicht so sehr auf das Formale zu richten (Kirchenzugehörigkeit, "Sozialisation", Familienstand…), sondern nach dem zu suchen, was jemand für die eigene Arbeit und für das eigene Leben wirklich als bedeutsam ansieht. Es wird auch gut sein, von einer großen Verschiedenheit an Wegen auszugehen, wie Menschen ihr Leben gestalten. Und es wird gut sein, diesen vielen unterschiedlichen Lebens-Versuchen eine grundsätzliche Wertschätzung entgegenzubringen. Papst Benedikt wurde einmal gefragt, wie viele Wege zu Gott es gäbe. Seine Antwort: so viele, wie es Menschen gibt.

Impuls 2

Wie im letzten Impuls dargelegt, gibt es auf Seiten von Caritas-Mitarbeitenden beträchtliche Unsicherheiten, wenn die Rede auf das "christliche Profil" oder das "katholische Profil" der Caritas zu sprechen kommt. Die Frage wird laut, wie denn eine Mitarbeiterin zu sein hat, die zu diesem Profil passt. Wie spirituell, christlich oder katholisch muss ein Caritas-Mitarbeiter sein - und woran wird dies festgemacht?

Die Fragen sind heikel und sie enthalten eine Menge kirchenpolitischen Sprengstoff, auch darauf wurde schon hingewiesen. Nichtsdestotrotz scheint es notwendig, in irgendeiner Form dazu Stellung zu beziehen und Perspektiven zu suchen, die nicht einen Großteil unserer

Mitarbeitenden ausschließen. Ich trete dafür ein, nicht auf der formalen Ebene stehen zu bleiben sondern wirklich inhaltliche Kriterien zu suchen, woran sich die christliche Spiritualität oder die Kirchlichkeit eines Caritas-Mitarbeiters erkennen lässt. Eine Quelle erster Güte bei dieser Suche ist die erste Enzyklika Papst Benedikts XVI. "Deus caritas est – Gott ist die Liebe". Der Papst äußert darin Überlegungen, die, wenn sie ernst genommen werden, einen radikalen Perspektivwechsel beinhalten.

Im allerersten Abschnitt bereits wird die Frage angesprochen, wie und wodurch ein Mensch eigentlich Christ wird. Benedikts Antwort: "Am Anfang des Christseins steht nicht ein ethischer Entschluss oder eine große Idee, sondern die Begegnung mit einem Ereignis, mit einer Person, die unserem Leben einen neuen Horizont und damit seine entscheidende Richtung gibt." (1) Dies Aussage ist deshalb so bemerkenswert, weil sie zeigt, dass Christsein im Kern nicht (nur) eine menschliche Realität ist, ein aktives Bekenntnis etwa, eine Form der Mitgliedschaft oder ein Rechtstitel, der offiziell verliehen wird. Das Entscheidende des Christseins ist eine Dimension, die von Gott her kommt. Ein Christ ist ein Mensch, der Gott – Jesus Christus - begegnet ist.

Ein Urteil darüber, ob ein Mensch in seinem Leben Gott begegnet ist, lässt sich nicht so leicht fällen. Ethische, sozial- oder kirchenpolitische Kriterien alleine werden dafür nicht hinreichen. Und die Frage ist, ob es überhaupt einem Menschen zusteht, darüber zu urteilen, ob ein anderer Gott begegnet ist. Möglicherweise wird am Ende Gott allein darüber richten können.

Ein sicherer Weg freilich, Gott zu begegnen, ist nach dem Zeugnis des Evangeliums die Begegnung mit Menschen in Not. In der großen Endgerichtsszene bei Matthäus (Mt 25) identifiziert sich Gott selbst mit den Menschen in Not: "*Ich* war krank, *ich* war hungrig, *ich* war im Gefängnis…" In jedem Menschen in Not wird Gott Mensch, hier und heute. Auch in mir, im Übrigen, wenn ich leide an Körper, Geist oder Seele.

Wenn das freilich wahr ist, dann begegnen Caritasmitarbeiterinnen und –mitarbeiter Gott Tag für Tag, in vielfältiger Gestalt. Und wenn die Gottbegegnung das entscheidende Kriterium ist – das Moment, an dem sich in Wahrheit das Christsein und die Kirchlichkeit festmachen – dann müsste die Caritasarbeit selbst für unsere Mitarbeitenden eigentlich Ausweis genug sein.

Impuls 3

In den beiden vorangegangenen spirituellen Impulsen sind wir bereits auf die Suche gegangen nach Merkmalen, die das spirituelle, christliche, kirchliche Profil von Caritasmitarbeiterinnen und –mitarbeitern markieren können. Wir haben uns vorgewagt über

nur formale Kriterien hinaus, hin zu inneren, personalen Einstellungen und Haltungen. In diesem letzten, nicht abschließenden Text soll noch einmal ein Gedanke dazu entfaltet werden; und wieder wird die Enzyklika Papst Benedikts XVI "Deus caritas est – Gott ist die Liebe" als Ausgangspunkt gewählt.

Der Papst fordert darin von caritativ tätigen Menschen, dass zu ihrer – notwendigen - beruflichen Kompetenz ein Zweites hinzutritt: die Fähigkeit, sich einem Andern mit dem Herzen zuzuwenden. "Menschen brauchen immer mehr als eine bloß technisch richtige Behandlung. Sie brauchen Menschlichkeit. Sie brauchen die Zuwendung des Herzens. Für alle, die in den karitativen Organisationen der Kirche tätig sind, muss es kennzeichnend sein, dass sie nicht bloß auf gekonnte Weise das jetzt Anstehende tun, sondern dass sie sich dem andern mit dem Herzen zuwenden, so dass dieser ihre menschliche Güte zu spüren bekommt." (31 a)

Bedeutsam ist, dass Papst Benedikt nicht bei der Forderung stehen bleibt, sondern eine "Bildungsmaßnahme" beschreibt, die zu dieser Fähigkeit "Zuwendung des Herzens" führt. Er spricht von "Herzensbildung" und schreibt dazu: "Deswegen brauchen die Helfer neben und mit der beruflichen Bildung vor allem Herzensbildung: Sie müssen zu jener Begegnung mit Gott in Christus geführt werden, die in ihnen die Liebe weckt und ihnen das Herz für den Nächsten öffnet." (31 a)

Es lohnt sich sehr, dem Papst hier genau zuzuhören. Herzensbildung ist für ihn in der Tiefe kein Tun, sondern ein Geschehen. Herzensbildung geschieht durch eine Erfahrung, die "in ihnen [den Caritasmitarbeiterinnen und –mitarbeitern] die Liebe weckt". An mehreren Stellen kommt Benedikt darauf zu sprechen und immer macht er deutlich, dass dem "gebildeten Herzen" eine Begegnung mit dem liebenden Gott vorausgeht. "Gott schreibt uns nicht ein Gefühl vor, das wir nicht herbeirufen können. Er liebt uns, lässt uns seine Liebe sehen und spüren, und aus diesem 'Zuerst' Gottes kann als Antwort auch in uns die Liebe aufkeimen." (17) Oder: "Nächstenliebe in dem von der Bibel, von Jesus verkündigten Sinn (…) ist nur möglich aus der inneren Begegnung mit Gott heraus, die Willensgemeinschaft geworden ist und bis ins Gefühl hineinreicht. Dann lerne ich, diesen anderen nicht mehr bloß mit meinen Augen und Gefühlen anzusehen, sondern aus der Perspektive Jesu Christi heraus." (18) Und entsprechend beschreibt der Papst dann auch die Caritas-Mitarbeiter, deren Herz gebildet ist. Es sind "Menschen (…) die von der Liebe Christi berührt sind, deren Herz Christus mit seiner Liebe gewonnen und darin die Liebe zum Nächsten geweckt hat. (33).

Wenn Herzensbildung aber so geschieht, was heißt das dann für die caritativen Organisationen der Kirche? Welche Aufgabe stellt sich damit Unternehmen und Einrichtungen der Caritas? Was können sie tun, damit ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter "zu jener Begegnung mit Gott in Christus geführt werden, die in ihnen die Liebe weckt." (31 a; s.o.)? Eines ist klar: wenn Herzensbildung aus der Erfahrung der Liebe Gottes kommt,

dann ist die Hinführung dazu etwas ganz anderes als ein Empathietraining, ein Seelsorgekurs oder ein Theologieseminar. Es geht nicht um einen Kompetenzerwerb im theoretischen oder praktischen Sinn. Es geht um die Hinführung zu einer Erfahrung, die Menschen tatsächlich gemacht haben und machen. Und ein zweites ist auch klar: die Erfahrung, aus der die Herzensbildung entspringt, muss eine Erfahrung der Liebe sein. In irgendeiner Form sind die Zeiten und Orte der Herzensbildung Zeiten und Orte, in denen ein Mensch sich geliebt weiß. Herzensbildung wird wohl mit dem warmherzigen Blick auf das eigene Leben beginnen, mit der Suche nach Momenten, wo ich selbst Liebe gespürt habe und spüre. Die – ganz menschlichen - Erfahrung, selbst geliebt zu werden, wird ein guter Boden sein, um auch der Liebe Gottes im eigenen Leben zu begegnen.

Wenn wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möchten, deren Herz gebildet ist, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich mit einem so gebildeten Herzen anderen zuwenden, dann werden wir Orte suchen und schaffen müssen, wo sie selbst sich geliebt wissen. Wir werden daran arbeiten, dass unsere Häuser, Beratungsstellen, Werkstätten, Gremien und Konferenzen zu solchen Orten werden, wo Herz und Seele aufatmen und aufblühen können. Wir werden daran arbeiten, dass unsere Kirche zu einem solchen Ort wird, wo ich spüren kann, dass ich aller Liebe wert bin, weil Gott selbst mich liebt, so, wie ich bin.

Je mehr solcher Begegnungsorte, solcher Liebes-Orte wir haben, desto spiritueller, christlicher, kirchlicher wird die Caritas und desto spiritueller, christlicher, kirchlicher werden unsere Mitarbeitenden – vom Praktikant bis zum Vorstand. Einen anderen Weg als den liebevollen wird es nicht geben, wenn Gott die Liebe ist.

Spirituelle Unternehmenskultur – drei Impulse

Impuls 1

Die große Mitarbeiterbefragung des Caritasverbands für Stuttgart hat es jüngst noch einmal in Erinnerung gebracht. Im neuen Leitbild steht als Ziel: "Spiritualität hat im Alltag ihren festen Platz, sie prägt das Profil der Einrichtungen und Dienste."[1] Der Satz drückt eine bewusste und öffentliche Entscheidung aus, das "Unternehmen Caritas" aus einem bestimmten Geist heraus zu gestalten und mit Leben zu füllen. Mit dieser Aussage wird deutlich gemacht, dass es um mehr geht als ein paar "spiritueller Angebote" für Klienten oder Mitarbeitende. Es ist die Ausprägung einer spirituellen Kultur, die als Unternehmensziel genannt wird. In diesem und den beiden nächsten Impulsen sollen einige Anregungen

[1] Leitbild des Caritasverbands für Stuttgart, 2007. Rubrik: Unsere Ziele.

gegeben werden, wie und worin sich eine solche "spirituelle Kultur" in den einzelnen Einrichtungen und Diensten und in der Organisation als ganzer möglicherweise zeigen kann.
Das Wort "Kultur" kommt vom Lateinischen "colere": anbauen, wachsen lassen, pflegen. Es ist ein Begriff, der ursprünglich im Ackerbau zu Hause ist. Ein leitendes Bild dabei kann das des gepflegten Gartens sein. In ihm kann etwas wachsen, kann gewissermaßen das, was an innerer Anlage und Kraft da ist, entfalten. Die Kräfte und die Richtung des Wachstums aber sind nicht wild und ungeordnet, sondern von einem formenden Ideal bestimmt. Will man dieses Bild auf die Kultur eines Unternehmens übertragen hieße das zunächst: Kultur ist etwas Organisches, etwas, das wächst. Strukturen oder Prozesse lassen sich vorgeben, lassen sich mehr oder minder exakt am Reißbrett durchplanen und relativ rasch in ein Unternehmen einführen. Bei der Kultur geht das nicht. Sie muss wachsen – und das braucht Zeit. Es ist eine weithin bekannte und doch zuweilen vernachlässigte Wahrheit, dass sich Wachstumszeiten nicht wirklich verkürzen lassen. Unternehmenskulturen haben als organische Systeme ihre Eigenzeiten, die sie brauchen, bis etwas gedeihen kann. Eine Kultur kann auch nicht einfach von außen über ein Unternehmen "gestülpt werden". Sie muss das, was an Kräften und Anlagen da ist aufnehmen, muss sich gewissermaßen darin verwurzeln, sonst bleibt das Neue, das werden soll, ein Fremdkörper, der früher oder später abstirbt.
Auf der anderen Seite gedeihen gepflegte Kulturen nicht von selbst, sondern bedürfen der sorgenden Verantwortung. Für Unternehmenskulturen bedeutet das zuerst: bewusst wahrzunehmen, was alles im Laufe der Jahre an Kultur und (Sub-)Kulturen gewachsen ist. Manches davon ist vielleicht gut und heilsam geworden, manches ist vielleicht auch Wildwuchs, der das Leben erstickt. Der zweite Schritt wird darin bestehen, das Wachstum und die Pflege unserer gemeinsamen Kultur wirklich als Gestaltungsaufgabe anzunehmen. Auch wenn dies Mühe kostet: es gibt keinen Grund, die Kultur der Caritas dem Zufall zu überlassen. Die Gestaltung selbst setzt freilich voraus, dass es grundsätzlich eine Idee gibt, wie der Garten aussehen soll. Es braucht Visionen, welche Kultur das Unternehmen ausbilden und in welchen Feldern sich diese Vision wie konkretisieren soll.
Will man die Vision einer "spirituellen Kultur" oder spezifischer: einer christlichen Unternehmenskultur verfolgen, ist Eines nicht zu vergessen: Die "Spiritualität" ist kein frommes Sonderfeld neben der sozialen Arbeit, sondern sie ist die Art und Weise, wie wir handeln und wie wird sind – der "Geist", der unser Leben und Arbeiten prägt. Es geht bei der spirituellen Kultur nicht oder nicht zuerst um die Frage, ob es Gottesdienste, Rituale oder religiöse Symbole in den Einrichtungen der Caritas gibt. Dies alles kann Ausdruck einer christlich-spirituellen Kultur sein, muss es aber nicht. Allein die Tatsache, dass es so etwas gibt, ist dafür jedenfalls noch nicht aussagekräftig genug. Letztendlich ist *jedes* Feld, in das sich die Kultur eines Unternehmens ausdifferenziert, eine mögliche Facette spiritueller

Unternehmenskultur. Sie kann sich zeigen als Kommunikations- und Entscheidungskultur, als Feier- oder Festkultur. Eine spirituelle Kultur wird sich in der Gesprächs- oder Reflexionskultur konkretisieren, in bestimmten Formen der Begrüßungs- und Abschiedskultur uvm.

Entscheidend ist am Ende, welcher Geist in den jeweiligen Feldern zum Ausdruck kommt. Er bestimmt, welche spirituelle Kultur das Unternehmen hat. Im christlichen Sinne spirituell ist eine Unternehmenskultur dann, wenn die Einrichtung, der Dienst, der Bereich, die Organisation als "Raum für Heilung und Heil" (Bischof Dr. Gebhard Fürst) erfahren werden kann. Dort, wo eine Atmosphäre entsteht, in der Menschen – Klienten, Bewohnern, Mitarbeitern – buchstäblich das Herz aufgehen und die Seele blühen kann, dort prägt christliche Spiritualität unsere Einrichtungen und Dienste. Geschieht dies nicht, machen sich Entmutigung, Erschöpfung oder Angst breit, ist die Kultur nicht christlich, ganz gleich, wie fromm sie sich nach innen und außen darstellt.

Impuls 2

Im letzten Impuls wurden erste grundsätzliche Überlegungen vorgetragen, was es bedeuten kann, die Pflege einer spirituellen Kultur in Unternehmen der Caritas als Aufgabe anzugehen.[2] Es dürfte deutlich geworden sein: die Unternehmenskultur ist kein einfaches, eindimensionales Gebilde, das man so ohne Weiteres in den Blick bekommen und bewerten kann. Vielmehr gibt es sehr unterschiedliche Formen, wie Unternehmenskultur konkret wird, und verschiedene Ebenen, in die sie sich ausdifferenziert. Alle diese Facetten spielen für die spirituelle Kultur eine Rolle. Und ein Zweites ist wichtig: eine Kultur ist kein technisches, sondern ein organisches Gebilde. Will man eine spirituelle Kultur in einem Unternehmen, muss man dafür Sorge tragen, dass sie wachsen und gedeihen kann. Das braucht Pflege – und es braucht seine Zeit.

Wie nun kann sich eine christlich-spirituelle Kultur in einzelnen Einrichtungen und Diensten und in der Organisation als ganzer möglicherweise zeigen? Drei Aspekte scheinen mir von besonderer Bedeutung, wenn die Caritas als "Raum für Heilung und Heil" (Bischof Dr. Gebhard Fürst) erfahrbar sein soll: eine Unterbrechungskultur, eine (Selbst-)Reflexionskultur und eine Gebetskultur. Die beiden ersten Aspekte seien nachfolgend skizziert. Der Gebetskultur wird der dritte und letzte Impuls gewidmet sein.

---

[2] Ausführlicheres dazu in: Reber, Joachim: Spiritualität in sozialen Unternehmen. Mitarbeiterseelsorge, spirituelle Bildung, spirituelle Unternehmenskultur. Stuttgart, Kohlhammer-Verlag 2009.

Unterbrechungskultur

Eine eminent wichtige Dimension spiritueller Unternehmenskultur, gewissermaßen deren Basis, ist eine gepflegte Unterbrechungskultur. Der bedeutende Theologe Johann Baptist Metz sagte einmal, "Unterbrechung" sei die kürzeste Definition von "Religion". Es gibt keine spirituelle Kultur ohne bewusste Momente der Unterbrechung: Unterbrechungen des Alltags, des laufenden Geschäftsbetriebs, des eingefahrenen Funktionierens, der gewohnten Denkmuster. Unterbrechung auch und gerade dann, wenn das äußere und innere Hamsterrad auf vollen Touren läuft. Eine spirituelle Kultur baut auf Unterbrechungen auf – nicht hier und da, nach Bedarf oder durch Zufall, sondern bewusst gestaltet, verbürgt und nach Regeln geordnet.

Es geht bei der Unterbrechungskultur nicht einfach nur um Pausen zur Erholung und zum neuen Kraftschöpfen. Unterbrechungen sind Vollzugsformen der Freiheit. Der Mensch zeigt damit an, dass er nicht nur Teil eines Räderwerks ist, das ihn von außen bewegt. Er kann den "Lauf der Dinge" unterbrechen und dazu – zumindest innerlich – Stellung beziehen. Dadurch eignet er sich sein eigenes Leben immer wieder neu an. Diese bewusste Annahme und Aneignung des eigenen Lebens ist für den Menschen als Person wesentlich. Ein Unternehmen wie die Caritas, das für Menschen arbeitet und dessen wichtigstes "Kapital" Menschen sind, braucht eine Kultur der Menschlichkeit, der Personalität. Sie braucht eine Kultur, die Erfahrungen der Freiheit ermöglicht.

Die Caritas hat hier auch eine gesellschaftskritische Funktion. Ihr eigenes Innenleben muss zeigen, wie Gesellschaft eigentlich aussehen müsste und aussehen könnte. Sie muss zeigen, dass freies Menschsein auch im Arbeitsleben möglich ist. In einer Zeit, wo viele Menschen ihr Arbeitssystem als unmenschlich und maschinell erfahren, wo sie sich als Getriebene und Gehetzte erleben, könnte dieses Zeichen bitter nötig sein.

(Selbst-)Reflexionskultur

Verbunden mit der Unterbrechungskultur ist eine Kultur der Reflexion. Ein Unternehmen, das eine spirituelle Kultur fördern will, wird Zeiten und Räume zur Verfügung stellen – mehr: es richtet sie bewusst ein und fördert sie – in denen Mitarbeitende, Führungskräfte, Teams, Entscheidungsgremien etc. – einen Schritt zurücktreten und über den eingeschlagenen Weg, und die dabei gemachten Erfahrungen reflektieren können. Dadurch wird das Bewusstsein gestärkt, den vielfältigen Prozessen, den Anforderungen oder den Erfahrungen nicht einfach ausliefert zu sein. Der Mensch kann abwägen, kann Anforderungen nach Wert und Dringlichkeit sortieren. Er kann in Konflikten eine Güterabwägung treffen und das eigene Menschsein dabei als unverkäuflichen Wert mit einbeziehen. Auch das Nachdenken, das bewusste Wahrnehmen dessen, was ich tue und was mit mir geschieht, gehört zum

Menschsein. Es ist notwendiger Teil einer christlich-spirituellen Unternehmenskultur. Ein Unternehmen oder eine Einrichtung, wo Mitarbeitende auf Dauer nicht zum Nachdenken und zur Besinnung kommen, ist aus christlicher Sicht in der Wurzel verrottet.

Impuls 3

Wie soll sich die Unternehmenskultur der Caritas ausgestalten, damit die Caritas als "Raum für Heilung und Heil" (Bischof Dr. Gebhard Fürst) erfahrbar sein kann? Zwei m.E. bedeutsame Charakteristika wurden schon vorgestellt: eine Unterbrechungskultur und eine Kultur der (Selbst-)Reflexion. Mit aller Vorsicht sei in diesem abschließenden Impuls ein dritter Aspekt eingebracht, der mir für eine spirituelle Kultur sinnvoll und notwendig scheint: eine Gebetskultur.

Gebetskultur

Gebetskultur in einem sozialen Unternehmen bedeutet nicht, dass unablässig Gebete gesprochen oder täglich Gottesdienste und Andachten gefeiert würden. Das Entscheidende beim Gebet ist, dass der Mensch sich in Beziehung setzt zu einer Realität, die nicht mehr nur weltlich ist; für das Christentum ist diese Realität der personale – d.h. liebesfähige – Gott. Ein betender Mensch weiß sich bei all dem, was er tut, begleitet vom liebenden Interesse Gottes.

Ein soziales Unternehmen, das von einer Gebetskultur geprägt ist, lebt und arbeitet im Bewusstsein dieses liebenden Blicks Gottes. Wenn dieses Bewusstsein stark ist, wird sich eine Atmosphäre ausbreiten, die ernsthaft und gelöst zugleich ist. Sie ist ernsthaft, weil der liebende Blick Gottes dem, was getan wird, eine Bedeutung gibt, die von der gesellschaftlichen Wertschätzung ganz unabhängig ist. In diesem Ernst kann sich die Caritas Menschen zuwenden, die keine hohe soziale Reputation haben, und sie kann Dienste leisten, die keinen kurzfristigen Erfolg und keinen schnellen Applaus einbringen – schon deshalb und manchmal allein deshalb, weil es für Gott von Wichtigkeit ist. Die Atmosphäre ist aber auch gelöst, weil der betende Mensch damit rechnet, dass es so etwas wie eine "Verantwortungsteilung" gibt zwischen ihm – dem begrenzten Menschen – und dem allmächtigen Gott. Er wird in Ruhe das Seine tun und in Gelassenheit erwarten, dass Gott das Seine nicht schuldig bleibt – und aushalten, wenn Gottes mit seiner Antwort wartet.

Ich meine, dass christlichen Sozialunternehmen eine Gebetskultur gut tut, weil sie vom Zwang der Selbsterlösung und von der Überforderung, andere erlösen zu müssen, befreit. In ihr kann eine Grundstimmung tatkräftiger Hoffnung wachsen, die menschliche Not ungeschönt anzusehen vermag und stark genug ist, dem im Sozialbereich gar nicht so selten unterschwellig gärenden Zynismus zu wehren.

Umbau und Weggeleit

Wieder einmal wird die Caritas umgebaut. Das große "Strukturmaßnahmen-Projekt" nimmt das ganze Angebotsspektrum in den Blick, differenziert bezahlte und unentgeltliche Leistungen, analysiert gewinnträchtige und defizitäre Felder sozialer Arbeit. Neue Geschäftsmodelle werden entwickelt, Führungsspannen angepasst, Strukturen verändert und vieles mehr.

Nun sind die Felder und Strukturen, die umgebaut und angepasst werden, freilich nicht nur Linien in einem Organigramm oder Kästchen in einem Unternehmensplanspiel. Jeder Dienst, jede Aufgabe ist verknüpft mit Menschen, die dafür ihre Kraft, ihre Ideen, ihr Herzblut investiert haben. Menschen, die auf ihre Weise daran mitgewirkt haben, dass die Caritas so geworden ist, wie sie geworden ist, und die entsprechend persönlich mit dem Bestehenden verbunden sind.

Sicherlich, Veränderungen sind etwas Normales, nichts bleibt auf ewig, auch nicht in der Caritas. Alles hat seine Zeit. Das wissen wir, und auch dass wir in einer beschleunigten Welt leben, in der Veränderungen rascher notwendig werden. Aber der Mensch ist nicht nur Kopf, er hat auch ein Herz. Und zu erleben, wie etwas, das ich aufgebaut habe, nun um- oder abgebaut wird, kann schon nachdenklich machen. Es kann die bittere Frage auftauchen, ob es sich denn gelohnt hat, etwas aufzubauen, wenn es morgen schon nicht mehr ist.

Vielleicht ist es gut, diese Frage in einen größeren Horizont zu stellen, nach dem leitenden Bild zu suchen, das dahinter steht. Die Rede davon, dass jemand etwas "aufbaut" – eine Einrichtung, einen Verband, ein Aufgabengebiet, ein geistiges Werk - kommt aus dem Bereich der Architektur, des Bauwesens. Es ist ein statisches Bild. Leben wird gesehen gleichsam als Platz, an dem man Steine aufeinander schichten und Gebäude errichten kann. Bis hin zum ideellen "Haus der Caritas", wie es manche Leitbilder nennen. Es gibt auch ein Kirchenbild, das dieser Betrachtung entspringt. Es ist das Bild von der Kirche als einem "Haus voll Glorie", das "schauet, weit über alle Land", wie es im Kirchenlied heißt. Und das Haus der Caritas" mit den einzelnen "Gebäuden", die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin aufgebaut haben, wäre ein zentraler Teil dieses Hauses "Kirche".

Wird das Leben und das Lebenswerk so gesehen, als etwas, das aufgebaut wird wie ein Haus, dann ist es natürlich schmerzhaft, zu sehen, wie andere, Nachfolgende, dieses Aufgebaute umbauen oder manches davon wieder abreißen. Dann gibt es die Sehnsucht, dass es, um noch einmal das Kirchenlied zu bemühen, "aus ew'gem Stein erbauet" wäre, unumstößlich und unzerstörbar.

Es gibt aber auch einen anderen Zugang, ein anderes Bild von Kirche, von Caritas, vom Leben überhaupt. Theologisch wird es ausgedrückt im Bild vom "pilgernden Gottesvolk". Das

Leben wird hier als Weg gesehen, den Menschen gehen; einen Weg durch die Zeit mit einem gemeinsamen Ziel: der Ankunft im Reich Gottes. Auf diesem Weg treffen Menschen zusammen, gehen ein Stück gemeinsam. Es entstehen Weggemeinschaften, Weg-Gemeinden. Die Caritas nimmt auf diesem Weg besonders die in den Blick, denen die Kraft ausgeht, die nicht mehr können, die gefallen sind. Sie macht es sich zur Aufgabe, ihnen wieder aufzuhelfen, sie zu stützen, vielleicht auch, sie zu tragen. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter der Caritas hat an seinem Platz an dieser Aufgabe mitgewirkt. Sie alle haben Menschen auf diesem Weg in dem Moment, wo es nötig war, Geleit gegeben, ihnen Wege gebahnt. Es nicht wichtig, ob man von diesen Bemühungen heute noch etwas sieht. Es hat Menschen zur rechten Zeit geholfen, den nächsten Schritt zu tun, das ist es, was zählt.

Das Bild des Weges und des Weggeleits mindert nicht den Schmerz, der für Mitarbeiterinnen mit Umbauten und Umstrukturierungen verbunden sein kann. Auch auf einem Weg gibt es Momente, an denen sich Wege trennen und Weggemeinschaften auflösen. Es sind Momente des Abschieds, und Abschiede können weh tun. Es wird für uns als Caritas gut sein, hier eine echte Abschiedskultur zu entwickeln, für uns selbst – nicht nur für unsere Klienten oder Bewohnerinnen. Es geht um Formen, wie die großen und kleinen Trennungen gestaltet werden; Formen, wie sich Abschiedsschmerz ausdrücken kann; Formen auch des wertschätzenden Rückblicks auf die gemeinsam gegangene Strecke.

Aber das Bild des Weges kann doch, so meine ich, in Phasen des Wandels eine echte Perspektive sein. Im Bild des "Aufbaus" ist die Zeit der große Gegenspieler, der immerzu das Bestehende niederreißt. Im Bild des Weges ist die Zeit der Rahmen, der verhindert, dass das Geleistete entwertet wird. Alles hat *seine* Zeit. Darum geht es: zu seiner Zeit das Richtige zu tun. Zu seiner Zeit am richtigen Ort zu sein, zu seiner Zeit den Menschen in Not Geleit zu geben, das Geleit, das sie in dieser Zeit, auf diesem Teil des Weges brauchen.