

"Meister, wo wohnst Du?" – Aspekte einer christlichen Unternehmenskultur

Joachim Reber¹

erschienen in:

*Schoenauer, Hermann (Hrsg.): Spiritualität und innovative Unternehmensführung.
Kohlhammer – Verlag Stuttgart 2011, 470-487.*

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.

Die Suche nach der Unternehmenskultur, nach der Spiritualität, nach dem eigenen Profil von Diakonie oder Caritas spiegelt letztlich 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 unsere Unternehmenskultur, unser Profil, unsere Spiritualität. Nichts sonst.

Seit einigen Jahren schon lässt sich beobachten, dass das Interesse für Wesen und Wert der Unternehmenskultur stetig zunimmt. Es ist eine breite wissenschaftliche Diskussion über die Frage entstanden, wie sich die Kultur eines Unternehmens erfassen, analysieren und wenn möglich messbar machen lässt. Unternehmensberatungen, Organisationsentwickler

¹ Dieser Beitrag ist eine Weiterführung und Ergänzung von Gedanken, die in meinem Buch "Spiritualität in sozialen Unternehmen" beschrieben sind. An verschiedenen Stellen werden Textteile daraus übernommen, ohne dass dies eigens gekennzeichnet ist. Sh. dazu: Reber, Joachim: Spiritualität in sozialen Unternehmen. Mitarbeiterseelsorge, spirituelle Bildung, spirituelle Unternehmenskultur. Stuttgart (Kohlhammer) 2009, bes. S. 103 – 130.

oder Seminaranbieter haben das Thema "Unternehmenskultur" in ihr Portfolio aufgenommen, einschlägige Fachbücher und Fachartikel finden eine zunehmende Leserschaft. Das wachsende Interesse hat, so meine Wahrnehmung, im Profitbereich seinen Ausgang genommen, es hat mittlerweile aber längst auch den Non-Profitbereich erreicht. Und selbst Organisationen, die sich nicht ohne Weiteres als "Unternehmen" definieren würden – etwa die großen Kirchen – beginnen, ihre nach außen kommunizierte und nach innen gelebte Kultur als bedeutsame – auch theologisch bedeutsame - Größe einzuschätzen und zu gestalten.

Dieser Beitrag will einige Aspekte christlicher Unternehmenskultur skizzieren, es sind Beobachtungen und Impulse zum Weiterdenken und Vorschläge zum eigenen Gestalten. Die Betrachtung wird von drei Fragen geleitet: Was ist das Spezifikum einer *Kultur* – in Abgrenzung etwa zu technischen Gebilden oder zu rasch veränderbaren Organisationsstrukturen und -prozessen? Wo und wie kann sich die *Kultur eines* (sozialen) *Unternehmens* zeigen? Und schließlich: Was können vor diesem Hintergrund Charakteristika sein, die eine *christliche* Unternehmenskultur ausmachen?

1. Unternehmenskultur: ein lebendiges Gebilde

Hier ist sicherlich nicht der Ort, umfassend über den Kulturbegriff nachzudenken. Ein paar Aspekte sollen aber zu Beginn der Überlegungen über christliche Unternehmenskultur skizziert werden. Sie wollen den Blick schärfen für das Spezifikum einer Kultur, im Unterschied etwa zu einem Organigramm, einem Prozessablauf oder einem Bündel einzelner Angebote.

Das Wort "Kultur" kommt vom Lateinischen "colere": anbauen, wachsen lassen, pflegen. Es ist ein Begriff, der ursprünglich im Ackerbau zu Hause ist. In der philosophischen Diskussion ist der Begriff denn auch oft mit dem Terminus "Natur" verbunden worden.² Wesen und Wert der Kultur werden Auseinandersetzung mit dem, was als "Natur" verstanden wird, bestimmt. Ein leitendes Bild dabei kann dabei das des gepflegten Gartens sein. Ein Garten ist ein lebendiges Gebilde. In ihm wächst etwas. Dieses Wachstum ist "natürlich" in dem Sinne, dass es – wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen gegeben sind – gewissermaßen von selbst geschieht. Das, was in den Pflanzen an innerer Anlage und Kraft da ist, entfaltet sich, das Wachstum geschieht aus einem inneren Antrieb heraus, nicht durch einen Impuls von außen. Die Richtung des Wachstums aber – und das unterscheidet den Garten von der "bloßen Natur", vom Urwald - ist nicht wild und ungeordnet, sondern "kultiviert", d.h. von

² Exemplarisch: Guardini, Romano: Gedanken über das Verhältnis von Natur und Kultur. In: Unterscheidung des Christlichen, Bd. 1, Mainz – Paderborn 1994, 164-205 (1926).

einem formenden Ideal bestimmt. Gedeih und Verderb werden nicht einfachhin dem Zufall überlassen oder dem freien Spiel der Naturkräfte, sondern das Wachstum wird bewusst gestaltet, es wird gefördert und gepflegt. Und es findet auch eine bewusste Auswahl statt. Nicht alles soll gleichermaßen blühen und sich vermehren. Es wird unterschieden zwischen Blumen, Früchten oder Nutzpflanzen und dem "Unkraut".

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 – von außen - in ein Unternehmen einführen. Bei der Kultur geht das nicht. Sie muss wachsen, das heißt: sie muss in irgendeiner Weise aus einem inneren Antrieb heraus entstehen. Eine bestimmte Kultur – und sei sie noch so wünschenswert - kann nicht einfach von außen über ein Unternehmen "gestülpt werden". Sie gedeiht nur, wenn sie das, was an Kräften, Anlagen, Potentialen da ist, aufnimmt, wenn sie sich gewissermaßen darin verwurzelt; sonst bleibt das Neue, das werden soll, ein Fremdkörper, der früher oder später abstirbt.

Ein zweites ist wichtig: Wachstum braucht Zeit. Es ist eine weithin bekannte und doch zuweilen vernachlässigte Wahrheit, dass sich Wachstumszeiten nicht wirklich verkürzen lassen. Die Geschichte des Mannes, der, um das Wachstum der Blume zu beschleunigen, an den Blütenblättern zieht und dadurch alles verdirbt, ist sattem bekannt. Es gilt für die Kultur im Unternehmen nicht minder. Unternehmenskulturen haben als lebendige, organische Systeme ihre Eigenzeiten, die sie brauchen, bis etwas gedeihen kann. Manch hoffnungsvoller Ansatz, eine gute Unternehmenskultur zu entwickeln, ist daran gescheitert, dass man die Entwicklung zu schnell wollte.

Auf der anderen Seite gedeihen gepflegte Kulturen nicht von selbst, sondern bedürfen der sorgenden Verantwortung. Einen Garten gibt es nicht ohne Gärtner, d.h. ohne Menschen, die Sorge tragen für das, was wächst. Der Gärtner muss nicht alle Gartenarbeiten selbst durchführen. Aber die Sorge für das Gesamt, für die Gestalt und den Zustand des Gartens, für das was gedeiht und das, was verdirbt, liegt bei ihm. Für Unternehmenskulturen wird das bedeuten: Es braucht jemanden, der (oder die) die Unternehmenskultur in seine Verantwortung nimmt. Dazu gehört zunächst und immer wieder, bewusst wahrzunehmen, was alles im Laufe der Jahre an Kultur und (Sub-)Kulturen gewachsen ist. Manches davon ist vielleicht gut und heilsam, manches ist vielleicht Wildwuchs, der das Leben erstickt, und manches ist vielleicht verkümmert und bedarf einer besonders liebevollen Pflege. Der zweite Schritt wird darin bestehen, das Wachstum von Kultur und Kulturen im Unternehmen wirklich als Gestaltungsaufgabe anzunehmen, d.h. es bewusst zu formen und zu pflegen und die Entwicklungen nicht dem Spiel der Kräfte oder 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. Es braucht aber auch Kenntnis der Unternehmensrealität, damit die Visionen im wahrsten Sinne "geerdet" bleiben, und eine Unternehmenskultur wächst, die niemanden unversehens entwurzelt.

Kultur in der Bildersprache Jesu

Liest man das Neue Testament einmal unter dieser Rücksicht, stellt man fest, dass Jesus insbesondere in den Gleichnissen häufig "kulturrelevante" Bilder verwendet, um seine Reich Gottes-Botschaft zu illustrieren. Einige dieser Bilder werden im Folgenden skizzenhaft und versuchsweise auf das Thema "christliche Unternehmenskultur" angewandt.

Das Bild von der Aussaat: Mt 13,1–9; Mk 4,1–9; Lk 8,4–8

Ein Gleichnis Jesu erzählt von der Saat, die auf verschiedene Böden fällt. (Nur) auf fruchtbarem Boden geht der Same auf und bringt nachhaltiges Wachstum hervor. Für die Frage einer christlichen Unternehmenskultur wird dies bedeuten, dass das, was am Ende wächst und gedeiht, auch von dem, was an bestehender Kultur schon da ist, abhängt. Gute Erfahrungen der Mitarbeitenden etwa mit Christentum und Kirche sind eine wichtige Voraussetzung, damit das Thema überhaupt Wurzeln schlagen kann. Und umgekehrt können Verletzungen und Verwundungen dazu führen, dass Ängste und Ablehnung eine gemeinsame Arbeit an einer spirituellen Profilierung erschweren oder unmöglich machen. In diesem Fall ist zunächst ein ernsthaftes Aufarbeiten der negativen Erfahrungen angezeigt, damit die christliche Botschaft als frohe Botschaft glaubwürdig werden und eine christliche Kultur wirklich als erstrebenswert erscheinen kann.

Das Bild vom Wachsen der Saat Mk 4,26–29

In einem Gleichnis heißt es: "Die Zeit und die Erde lassen (von selbst) die Saat wachsen." Kulturen haben, so wurde schon gesagt, als organische Systeme ihre Eigenzeit, die sich nicht verkürzen lässt. Manchmal wird es Geduld brauchen und langen Atem, bis das, was geplant, bearbeitet und beworben wird, erste Blüten treibt. Die innere Haltung, die hier vonnöten ist, ist Gelassenheit; die Fähigkeit, Entwicklungen ihren Raum zu geben und ihren Lauf zu lassen. Es braucht ein Vertrauen darauf, dass es nicht nur das aktive Tun ist, das Wachstum befördert. Zum Tun kommt immer das Geschehen – und das liegt zu einem guten Teil in der Verantwortung Gottes, der die Zeit selbst in seinen Händen hält.

Das Bild vom Senfkorn: Mt 13,31–32; Mk 4,30–32; Lk 13,18–19:

Hoffnung machen die Gleichnisse, die von der Kraft kleiner Samenkörner handeln. Es kann sein, dass sich aus kleinen Anfängen große Veränderungen entwickeln. Für Unternehmenskulturen wird dies heißen, das Unscheinbare nicht von vorneherein als bedeutungslos abzutun. Vielmehr zu spüren, wo die Visionen eine besondere innere Kraft haben. Und dann auch daran festhalten, etwas durchtragen. Manchmal kann es ermutigend sein, bei Elementen, die in einem Unternehmen große Bedeutung erlangt haben, nach den Anfängen zu fragen. Nicht selten waren es bescheidene Startbedingungen – aber in der Vision war Feuer und Kraft.

Das Bild vom Unkraut und vom Weizen Mt 13,24–30:

Einen eminent wichtigen Aspekt beim Ringen um eine gute, christliche Unternehmenskultur blendet das Gleichnis vom Unkraut und Weizen ein. Nicht wenige Mitarbeitende und Führungskräfte in Diakonie oder Caritas können es nur schwer aushalten, dass sich auch nach großen Mühen doch kaum je ein makellooses Ergebnis einstellt. Konflikte brechen erneut auf, wieder werden Fehler gemacht, Absprachen nicht eingehalten, Vorsätze gebrochen. Die "christliche Unternehmenskultur" erscheint dann schnell wie ein ferner Traum, der doch nie erreicht werden wird, als Fata Morgana am Ende der Wüste. "Lasst beides wachsen bis zum Tag der Ernte.", ist hier der Ratschlag Jesu. Ein christliches Sozialunternehmen muss nicht das Paradies auf Erden sein. Es ist nicht notwendig, alles Ungute daraus zu verbannen, bevor das Qualitätssiegel "christlich" darauf befestigt werden darf. Im Gegenteil: der permanente Kampf gegen die Fehlerhaftigkeit zerstört den Lebensfluss. Er verdeckt den Blick auf das, was gut gelingt – und saugt Energien ab, die eigentlich für die Förderung des Guten gebraucht werden. Eine christliche Kultur darf ruhig durchwachsen sein.

Das Kriterium der Früchte Lk 6,43–45; Mt 7,16–20:

Ein Kriterium gibt es, das eine christliche Unternehmenskultur erkennbar macht: die Früchte, die sie zeitigt: "An den Früchten werdet ihr sie erkennen", heißt es im Gleichnis. Die Strukturen, Prozesse oder Aktionen eines sozialen Unternehmens sind nicht Selbstzweck, sondern funktional bezogen auf etwas anderes. Sie sollen dazu dienen, dass ein (anderes) Gut, hervorgebracht wird; dieses erst rechtfertigt Organisation und Betrieb. Bei der Frage, wem die "Frucht" zugute kommen soll, treten die Klienten, Bewohner oder Kooperationspartner aber auch die Mitarbeitenden und Führungskräfte selbst in den Blick.

2. Unternehmenskultur: ein mehrdimensionales Gebilde

Liest man sich auch nur ein wenig in die wissenschaftliche Auseinandersetzung um "Unternehmenskultur" ein, wird eines schnell deutlich: die Unternehmenskultur ist kein einfaches, eindimensionales Gebilde, das man so ohne Weiteres in den Blick bekommt. Vielmehr gibt es sehr unterschiedliche Formen, wie Unternehmenskultur konkret wird, gibt es verschiedene Ebenen, in die sie sich ausdifferenziert und entsprechend viele Möglichkeiten, auf die Kultur gestalterisch einzuwirken.

2.1 Das Analysemodell von Edgar H. Schein

Ein bekanntes und wirkmächtiges Erklärungs- und Anschauungsmodell, auf das häufig Bezug genommen wird, stammt von dem 1928 in Zürich geborenen und viele Jahre als

Professor für Organisationspsychologie und Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge/USA lehrenden Edgar H. Schein.³

Schein gilt weltweit als einer der Mitbegründer der Organisationspsychologie und Organisationsentwicklung. Zum Standardwerk wurde sein 1985 erstmals erschienenes Buch "Organisational Culture and Leadership", das 2010, ergänzt und erweitert, seine vierte Auflage erlebt hat⁴ Skizzenhaft sei Scheins Ansatz hier dargestellt und nach Impulsen für die Suche nach einer christlichen Unternehmenskultur befragt.

2.1.1 Kultur als Muster sozial erlernter Grundannahmen

Schein nimmt bei seiner Definition von "Kultur" eine evolutionäre Perspektive ein. Er sieht das Spezifikum dessen, was die Kultur einer wie auch immer gearteten Gruppe ausmacht, in den durch soziale Lernprozesse erworbenen gemeinsamen Grundannahmen (basic assumptions) – genauer: in einem Muster, einer Gestalt von Grundannahmen -, die der Gruppe Anpassung nach außen und eine Integrationsfähigkeit nach innen ermöglichen. Von daher definiert E. Schein:

"The culture of a group can (...) be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems." (18)

Nicht zuletzt der Bezug auf die gemeinsame Lerngeschichte und die in dieser Lerngeschichte erfahrene Lösungstauglichkeit der Grundannahmen für die Probleme der Gruppe sind es, die die enorme Stabilität der Kultur ausmachen. Entsprechend wichtig wird es sein, darauf zu achten, ob entsprechende Erfahrungen bei denen, die die Kultur tragen und vielleicht weiterentwickeln (sollen) in ausreichendem Maße gemacht werden können. Und umgekehrt werden Grundannahmen nur solange wirklich kulturbildend sein können, so lange sie als selbstverständlich und richtig – "taken for granted" – gelten. In dem Moment, wo die innere Übereinkunft der Gruppe Risse bekommt, beginnt die Auflösung ihrer Kultur. Es liegt auf der Hand, dass diese Einsichten für die Frage nach einer christlichen Unternehmenskultur im Kontext einer pluralen Überzeugungs- und Wertegesellschaft enorme Bedeutung haben.

³ In Deutschland wurde die wissenschaftliche Auseinandersetzung um die Unternehmenskultur stark vorangebracht durch die Arbeiten von Sonja Sackmann, die derzeit den Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Bundeswehrhochschule in München innehat. Exemplarisch dazu: Sackmann, Sonja: Unternehmenskultur. Neuwied 2002. Dies.: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele. Bertelsmann Stiftung. Wiesbaden 2004.

⁴ Schein, Edgar: Organisational Culture and Leadership. San Francisco ⁴2010; dt.: Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt, New York 1995.

2.1.2 Drei Ebenen / Dimensionen einer Unternehmenskultur

Schein schlägt nun zur Erfassung der Unternehmenskultur ein mehrdimensionales Analysemodell vor. Die Dimensionen werden erkenntnistheoretisch eingeführt als Analyseebenen (levels), die der Beobachtung mehr oder weniger deutlich zugänglich sind.⁵ Dass etwas der Beobachtung leicht zugänglich ist, bedeutet dabei nicht, dass es deshalb auch leicht verständlich wäre. Es ist nach Scheins Überzeugung vielmehr genau umgekehrt: das, was am offensichtlichsten vor Augen liegt, ist am schwersten in seiner Bedeutung für die Unternehmenskultur zu entziffern.

En gros differenziert Schein die Unternehmenskultur in drei Ebene aus: die Ebene der Artefakte (*Artifacts*: visible and feelable structures and processes, observed behaviour...), die Ebene der ausgesprochenen Überzeugungen und Werte (*Expoused Beliefs and Values*: ideals, goals, values, aspirations, ideologies, rationalizations,...) und schließlich die eigentlich kulturbildenden Ebene / Dimension der Grundannahmen (*Basic Underlying Assumptions*: unconscious, taken for-granted beliefs and values).

Zuweilen wird Scheins Ansatz bildhaft illustriert mit einem Eisberg-Modell, von dem nur die oberste – die Ebene der Artefakte – aus dem Wasser herausragt und sichtbar ist. Das Bild wird von Beate Hofmann⁶, die Scheins Gedanken aufgreift und auf diakonische Unternehmen hin spezifiziert, ersetzt durch das etwas poetischere einer Wasserlilie. Von dieser ist die Blüte (Ebene der Artefakte: z. B. Architektur, Bekleidung, Bürogestaltung, Dokumente, Jargon, Rituale, Zeremonien, Geschichten, Legenden, Anekdoten etc.) auf der Wasseroberfläche sichtbar. Der Stengel (Ebene der Werte: z. B. Unternehmensgrundsätze, Leitbilder, explizite Normen und Werte etc.) und Wurzeln (Ebene der Grundannahmen: Weltbild, Beziehung zur Umwelt, Menschenbild, Glaube etc.) sind – in unterschiedlicher Tiefe – unter Wasser.⁷

Eisberg wie Wasserlilie sind bei aller illustrativen Kraft möglicherweise etwas irreführende Bilder, könnten sie doch suggerieren, es ginge um Ebenen in der gleichen Dimension. Die Grundannahmen etwa wären mit der gleichen "Brille" wie die Artefakte zu finden, wenn der Blick nur vertikal etwas nach unten (unter die Wasseroberfläche) ginge. In Wirklichkeit findet ein wirklicher Dimensionswechsel statt. Die ausgesprochenen Werte und Grundannahmen sind in den Artefakten gewissermaßen "verkörpert". Das, was konkret sichtbar wird, ist gewissermaßen die materielle Dimension einer geistigen oder geistlichen Realität. Man könnte auch sagen, dass die als garantiert geltenden Grundannahmen so etwas wie die "Seele" des Unternehmens sind, die in den ausgesprochenen Überzeugungen und Werten und in den verschiedenen Artefakten eine raum-zeitliche Form bekommt.⁸

⁵ "The term 'level' meaning the degree to which the cultural phenomenon is visible to the observer." (23)

⁶ Hofmann, Beate: Grundlagen diakonischer Unternehmenskultur. In: dies: Diakonische Unternehmenskultur. Stuttgart 2008, 14–36.

⁷ Hofmann, a. a. O., 15.

⁸ Die aus der theologischen Anthropologie stammende scholastische Formel "anima forma corporis" samt ihres theoretischen Hintergrunds könnte hier ein gutes Erklärungsmodell abgeben, doch ist hierfür nicht der Raum. Näheres zu dieser Thematik: Reber, Joachim: Das christliche Menschenbild. Augsburg 2005, 103–116.

Schein führt sein Erklärungsmodell im Verlauf des Buches über den "engen" Bereich der Unternehmenskultur hinaus zu grundsätzlichen erkenntnistheoretischen und existenzphilosophischen Fragestellungen weiter. Er ist überzeugt, dass die Grundannahmen, um die es letztendlich geht, solche sind, die die fundamentale Erfahrung und Erklärung der Welt zum Inhalt haben: Grundannahmen über Wirklichkeit und Wahrheit, über Raum und Zeit, über den Menschen selbst, seine Natur, sein Leben und seine Beziehungen. Mir scheint die Konsequenz, die Edgar Schein an den Tag legt, bemerkenswert und für die Frage nach einer christlichen Unternehmenskultur vorbildlich. Wenn schon die Analyse von weltanschaulich neutralen, "technischen" Unternehmen (die Fallbeispiele, die Edgar Schein verwendet, um seine Gedanken mit Praxiserfahrungen zu illustrieren, sind zumeist aus der Industrie), letztlich ohne diese existenzielle Ebene nicht auskommt, um wie viel mehr müssten sich dann Unternehmen dieser Grundsatzreflexion widmen, deren "Kerngeschäft" der Mensch und das gelingende Leben dieses Menschen in seiner Welt ist?

2.2 Vorschlag eines ergänzenden Analysemodells

Als Ergänzung und Weiterführung vieler guter Ansätze, Unternehmenskultur zu verstehen, möchte ich im Folgenden ein eigenes Analysemodell vorstellen, das dem Umstand stärker Rechnung tragen will, dass Unternehmenskulturen organische, lebendige Gebilde sind. Der Grundgedanke des Modells stammt aus bestimmten Ansätzen der philosophischen und theologischen Anthropologie (Stichwort: "Schichtontologie") und wird mutatis mutandis auch beispielsweise im Kontext der Palliative Care zur Erklärung menschlichen Schmerzerlebens (Stichwort: "total pain") eingesetzt. Danach wird die Betrachtung in die nachfolgenden fünf Dimensionen ausdifferenziert, die jeweils im Anschluss versuchsweise für die Unternehmenskultur konkretisiert werden sollen:

- a) materielle Dimension
- b) psychische Dimension
- c) soziale Dimension
- d) geistige Dimension
- e) geistliche (spirituelle) Dimension

2.2.1 Materielle Dimension: die Lebensgrundlage des Unternehmens

Zur materiellen Dimension der Unternehmenskultur gehört, etwas grob gesagt, all das, was das Unternehmen benötigt und verwendet, um den "laufenden Betrieb" zu gewährleisten. Darunter fällt beispielsweise die technische Ausstattung, die Gebäude oder Produktionsstätten, dazu gehören aber auch etwa die Finanzmittel. Es ist das, was man in

einem fundamentalen Sinne die "Arbeitsbedingungen" nennen kann oder was im Kontext des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bei einer "Arbeitssituationsanalyse" vor Augen kommt.

Die Analyse der Unternehmenskultur mit einem Blick auf die technischen und finanziellen Rahmenbedingungen zu beginnen, kann durchaus aufschlussreich sein. So könnte es möglicherweise auf den Geist, der sich in einem Unternehmen ausbildet oder ausbilden kann, von Bedeutung sein, ob der Finanzrahmen weit oder eng ist. In den meisten Sozialunternehmen ist der Finanzrahmen, verglichen etwa mit der Finanzwelt oder der Industrie, eher eng, viele Projekte und Prozesse sind betriebswirtschaftlich "auf Kante genäht", es gibt viele befristete Stellen, die Einkommen sind vergleichsweise niedriger etc. Auch die zur Verfügung stehende Zeit gehört in die materielle Dimension hinein. Man kann fragen, welchen Einfluss es auf die Unternehmenskultur hat, wenn Aufgaben sehr eng getaktet sind, wenn wenig unverplante Zeit vorgehalten wird, wenn ein hoher Zeitdruck herrscht, der die Zeit als knappes Gut erscheinen lässt, das möglichst nicht "verschwendet" werden darf etc. Es kann sein, dass ein sehr enger finanzieller und zeitlicher Rahmen möglicherweise so etwas wie eine Kultur der Kargheit befördert, die sich unter Umständen auch in Bereiche hinein fortpflanzt, wo eigentlich Ressourcen im Überfluss vorhanden sind (Lob, Anerkennung, gute Umgangsformen...).

2.2.2 Psychische Dimension: das Gefühls- und Stimmungsleben des Unternehmens

Eine andere Betrachtungsweise nimmt die psychische Dimension der Unternehmenskultur in den Blick. Gefragt wird dabei nach den (vorherrschenden) Gefühlen, die bei den Mitarbeitenden, den Führungskräften, den Klienten oder Kunden geweckt oder zumindest angezielt werden. Auch Stimmungen – aktuell oder als Grundstimmung über einen längeren Zeitraum – gehören in diese Unternehmensdimension hinein. Man muss hier nicht zu viel an psychoanalytischer Finesse verlangen. Aber allein schon die Nachfrage nach so etwas wie einem "Unternehmensgefühl" oder der "Unternehmensstimmung" kann durchaus interessante Erkenntnisse zutage fördern. So ist es beispielsweise für die Unternehmenskultur von Bedeutung, ob viele Mitarbeitende von einer Aufbruchsstimmung erfasst sind, oder ob sich eher so etwas wie Endzeitstimmung als Grundgefühl unter die Tätigkeit legt. Vieles von dem, was an Unternehmenskultur erlebt und gestaltet wird, wird dadurch einen grundsätzlich anderen Ton erhalten.⁹

Man kann auch nachforschen, ob bestimmte Gefühle in einem Unternehmen vielleicht ganz bewusst geschürt werden - Konkurrenzdruck zum Beispiel oder Neid, Elitebewusstsein oder ein Grundgefühl, von unberechenbaren Gnadenerweisen abhängig zu sein uvm. Ein ganz

⁹ Bedeutsam in diesem Zusammenhang sind sicherlich die Erkenntnisse über den Lebenszyklus von Organisationen, wie sie etwa Martin F. Saarinen in seinen Untersuchungen herausgearbeitet hat. Exemplarisch: Saarinen, Martin: *The Life Cycle of a Congregation*. Bethesda 1986. Dazu sh. auch: Ritter, Klaus: *Im Angesicht Jugendlicher Glauben lernen*. Ostfildern 2004.

besonderer Seismograph ist in dieser Unternehmensdimension die Angst. Es kann sein, dass sich – bewusst oder unbewusst – in einem Unternehmen eine Kultur der Angst ausbildet, die für viele weitere bedrückende Subkulturen – Kultur des Misstrauens, Kultur der Absicherung, Kultur der Fehlerintoleranz... – den Nährboden bildet. Um vorzugreifen: Es lohnt sich sehr, auf der Suche nach einer christlichen Unternehmenskultur kritisch zu fragen, wie viel Angst im System ist; sensibel hinzusehen und hinzuhören, um auch die schwachen und leisen Signale wahrzunehmen. In einem Klima der Angst kann eine christliche Unternehmenskultur nicht gedeihen.

2.2.3 Soziale Dimension: das Beziehungsleben des Unternehmens

Leitfrage bei der Untersuchung der sozialen Dimension der Unternehmenskultur ist: Wie werden Beziehungen gestaltet? Diese Frage ist für viele Weiterführungen und Konkretionen offen. Man kann beispielsweise danach fragen, ob es eine hierarchische Ordnung im Unternehmen gibt und welche Bedeutung dieser zukommt. Man kann die Kommunikationskultur ansehen, fragen, wie Informationen fließen, wie Entscheidungen vergemeinschaftet werden etc. Man kann die Umgangsformen des Unternehmens ansehen, die Begrüßungs- oder Verabschiedungskultur etwa, die Anerkennungskultur, die gemeinsame Feiernkultur. Man kann auch die soziale Kompetenz einer genaueren Sichtung unterziehen, kann fragen, wie weit sie bei Führungskräften oder Mitarbeitenden ausgebildet ist, wie sie gefördert wird, welches soziale Niveau man überhaupt anzielt. Es wäre sicherlich einer genaueren Untersuchung wert, inwieweit der "Grundpegel" sozialer Kompetenz in sozialen Unternehmen höher ist als in solchen, bei denen "das Soziale" nicht zum Kerngeschäft gehört.

2.2.4 Geistige Dimension: das geistige und das moralische Leben des Unternehmens

Eine neue Dimension der Unternehmenskultur eröffnet sich, wenn man die geistigen und moralischen Grundlagen betrachtet. Im Modell von Edgar Schein wären es die ausgesprochenen und die als garantiert geltenden und deshalb nicht mehr zur Diskussion stehenden Überzeugungen, Werte und Grundannahmen, die dabei in den Blick treten. Man wird fragen, an welchen Überzeugungen, Haltungen, Wertvorstellungen sich das Unternehmen ausrichtet und welche wie gelebt werden. Man wird untersuchen, welches die fundamentalen Selbst- und Weltkonzepte sind, die aus den einzelnen Entscheidungen, Handlungen, Strukturen ein Ganzes machen. Man wird auf die Suche gehen nach den ausgesprochenen und unausgesprochenen Grundannahmen, den leitenden Theorien, den Menschenbildern und Weltanschauungen, die als so selbstverständlich gelten, dass sie nicht mehr hinterfragt und nicht weiter begründet werden. Man wird nach dem Wertehorizont suchen, vor dem die konkreten Güterabwägungen und die unternehmerischen

Entscheidungen stehen. Man wird in dieser Dimension auch nach der Klarheit und Entschiedenheit fragen, mit der solche Fragen im Unternehmen thematisiert, reflektiert, diskutiert werden. Man kann die Orte suchen, wo die Auseinandersetzung und die Selbstvergewisserung stattfinden, kann die Wege ansehen, die Überzeugungen auszudrücken, im Wort, im Symbol, in der Handlung. Soziale Unternehmen haben eine besondere Verantwortung, das geistige und moralische Leben auf einem hohen Niveau zu halten: denn sie arbeiten *mit* Menschen, die sich als Person in die Arbeit einbringen; und sie arbeiten *für* Menschen, denen sie in irgendeiner Weise bei der Gestaltung des eigenen Lebens Geleit und Hilfe geben wollen.

2.2.5 Geistliche (spirituelle) Dimension: das Leben, das über die "Welt" hinausweist

Die meisten Analyse- und Gestaltungsmodelle für eine Unternehmenskultur enden mit der geistigen Dimension. Sie bildet die Grenze dessen, was vom Menschen in irgendeiner Weise selbst und bewusst gestaltet werden kann. Die Frage ist, ob dies schon alles ist, was an Leben möglich ist. Eine neue Dimension eröffnet sich dann, wenn Leben – menschliches Leben, auch das Leben einer von Menschen bewohnten und durchlebten Unternehmenskultur – eine transzendierende Perspektive hat. Wenn das "weltliche" Leben Teil ist einer umfassenderen Realität, die Gestaltungskräfte und Existenzmöglichkeiten hat, die über die dem Menschen hier und jetzt gegebenen grundsätzlich und substantiell hinausgehen. Die christlich-theologische Anthropologie nimmt diese Perspektive ein, wenn sie den Menschen nicht nur als Teil der Natur, nicht nur als Lebewesen, nicht nur als geistbegabtes und moralfähiges Lebewesen, sondern als Ebenbild Gottes versteht. Sie denkt den Menschen von einer Realität her, die über die "Welt" grundsätzlich hinausweist, den personalen – d.h. liebesfähigen – Gott.

Man kann fragen, ob ein Unternehmen sich selbst in eine solche Perspektive stellt. Die Unternehmenskultur, das was im Unternehmen gemacht und gelebt wird, wird dadurch eine andere. Man rechnet damit, dass es etwas gibt, was man selbst nicht machen, sondern nur geschenkt bekommen kann. Und man rechnet damit, dass es noch einen gibt, der die Verantwortung für das trägt, was im Unternehmen wächst und gedeiht – und dass dieser "Gärtner" noch ganz andere Möglichkeiten hat. Für christliche Unternehmen ist die geistliche Dimension Grundlage ihrer Identität. Von daher werden sie Gestaltungsformen suchen, sich selbst dieser Perspektive zu vergewissern. Das, was gemeinhin "spirituelles, geistliches Leben" in einem christlichen Unternehmen genannt wird – Gottesdienste, liturgische Feiern, Segensrituale, geistliche Kunst etc. – ist eigentlich nicht das geistliche Leben selbst, sondern es sind Formen, sich zu vergewissern und nach außen darzustellen, dass es mit dem Wirken Gottes, mit seinem Heiligen Geist rechnet und darauf baut.

3. Vom Wesen christlicher Unternehmenskultur

Ob es eine *christliche* Unternehmenskultur ist, die in den sozialen Unternehmen, ihren Häusern, Einrichtungen oder Dienste gelebt wird, entscheidet sich nicht daran, ob Kerzen brennen oder Kreuze an der Wand hängen; auch nicht, ob es Gottesdienste gibt oder religiöse Rituale. Dies alles kann Ausdruck einer christlichen Kultur sein, muss es aber nicht. Christliche Unternehmenskultur ist im Wesen kein abgrenzbarer Teilbereich, der mit bestimmten Aktivitäten verknüpft wäre, sondern eine Art und Weise, wie ein Unternehmen lebt. Jedes Feld, in das sich die Kultur eines Unternehmens ausdifferenziert, ist eine mögliche Facette christlicher Unternehmenskultur. Sie kann sich zeigen als Kommunikations- und Entscheidungskultur, als Feier- oder Festkultur. Eine christliche Kultur wird sich in der Gesprächs- oder Reflexionskultur konkretisieren, in bestimmten Formen der Begrüßungs- und Abschiedskultur uvm.

Entscheidend ist am Ende, welcher Geist darin lebendig ist; welcher Geist für die Bewohner, Klienten, Patienten und für die Mitarbeitenden selbst im Unternehmen spürbar wird. Eine Einrichtung, ein Dienst, ein Unternehmen ist christlich, wenn darin eine Atmosphäre entsteht, in der Menschen – Klienten, Patienten, Bewohnern, Mitarbeiter(inne)n, Führungskräften – buchstäblich das Herz aufgeht. Christlicher Geist herrscht dort, wo die Seele aufblühen kann und das Unternehmen als *"Raum für Heilung und Heil"*¹⁰ erfahren wird. Geschieht dies nicht, machen sich Entmutigung, Erschöpfung oder Angst breit, dann ist die Kultur des Unternehmens nicht christlich, ganz gleich, wie fromm es sich nach innen und außen darstellt.

Eine christliche Kultur der Diakonie und Caritas zeigt sich in der Unternehmensphilosophie, den Leitideen und der Unternehmensethik, der Gesamtheit der tradierten Werte und Normen. Sie gewinnt Gestalt in den sichtbaren Ausdrucks- und Umgangsformen, die in der Caritas, ihren Einrichtungen und Organen gepflegt werden. Eine christliche Organisationskultur, die dem ganzen, auch dem geistlichen Leben der Mitarbeitenden Raum gibt, wird konkret im Führungsstil, in den Formen der Kommunikation und Transparenz, der Anerkennungs- und Konfliktkultur. Sie wird konkret in der Art, wie Prioritäten gesetzt und vergemeinschaftet, wie Widerstände gewinnbringend genutzt werden und vieles mehr, bis hin zur Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung. Anselm Grün spricht in diesem Sinne vom "Haus Gottes", einer christlichen Führungs- und Unternehmenskultur, die nicht äußerliche Frömmigkeit in den Vordergrund stellt, in der vielmehr "alles seinen richtigen Stellenwert hat, (...) die Schöpfung gut behandelt wird und der Mensch wahrhaft Mensch sein darf."¹¹

¹⁰ Den Ausdruck hat der katholische Bischof der Diözese Rottenburg-Stuttgart Dr. Gebhard Fürst geprägt. Exemplarisch dazu: Zeichenhaft handeln zum Wohl der Menschen. Neujahrsansprache 2006. (Sonderdruck), S. 15.

¹¹ Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart: Spiritualität gestalten und leben. Basisbaustein der Personalentwicklung – Grundlagen für eine christliche Kultur der Caritas. Stuttgart 2004, S. 9. Zitat aus: Grün, Anselm: Menschen führen – Leben wecken., 2001, S. 132.

4. Drei Aspekte einer christlichen Unternehmenskultur

Drei Aspekte seien skizziert, die mir für eine christliche Unternehmenskultur – als Raum für Heilung und Heil – von besonderer Bedeutung scheinen: die Unterbrechungs-, die Reflexions- und die Gebetskultur.

4.1 Unterbrechungskultur

Der bedeutende Theologe Johann Baptist Metz nannte den Begriff "Unterbrechung" einmal die kürzeste Definition von "Religion". Eine gepflegte Unterbrechungskultur ist so etwas wie die Basis christlicher Unternehmenskultur. Eine christliche Kultur baut "technisch" auf Unterbrechungen auf – nicht hier und da, nach Bedarf oder durch Zufall, sondern bewusst gestaltet, verbürgt und nach Regeln geordnet. Unterbrechungen des gewohnten Ablaufs, der gewohnten Denkmuster, des laufenden Geschäftsbetriebs.

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 soziales Unternehmen wie Caritas oder Diakonie, 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.

Caritas und Diakonie haben hier, so meine ich, 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.

4.2 (Selbst-)Reflexionskultur

Verbunden mit der Unterbrechungskultur ist eine Kultur der Reflexion. Ein Unternehmen, das eine christliche Unternehmenskultur 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, die dabei gemachten Erfahrungen etc. 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 uvm. 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.

4.3 Gebetskultur

Mit aller Vorsicht sei ein dritter Aspekt eingebracht, der mir für eine christlich-spiritueller Kultur in sozialen Unternehmen der Caritas sinnvoll und notwendig scheint: eine 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 – nur deshalb, weil es für Gott von Wichtigkeit sind. 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.¹²

¹² Siehe dazu auch die Gedanken von Papst Benedikt in der Enzyklika "Deus caritas est" (v. a. 35–39).

5. Christliche Unternehmenskultur: wahrnehmen, bewerten gestalten

Christliche Unternehmenskultur gedeiht – wie jede gepflegte Kultur – nicht von selbst; sie bedarf der sorgenden Verantwortung. Wer diese übernimmt, steht vor vielfältigen Aufgaben. Diese lassen sich, in Anlehnung an ein gängiges pastoraltheologisches Modell, in drei große Schritte ordnen: wahrnehmen, bewerten, gestalten.

5.1 Wahrnehmen

Es wird sinnvoll sein, das Unternehmen zunächst einmal genauer anzusehen, um herauszufinden, welche Kultur, welche Kulturen sich darin abbilden. Man wird aussagekräftige Beobachtungsfelder und Schlüsselfaktoren zusammentragen; wird versuchen, Strukturen, Prozesse, Ereignisse, vielleicht auch Personen zu identifizieren, an denen sich die Kultur, der "Geist" des Unternehmens möglicherweise besonders deutlich zeigt. Will man wissenschaftlich exakt vorgehen, sind dafür saubere Analyseinstrumente zu entwickeln, mittels derer sich die aktuell gelebte Unternehmenskultur, zumindest in ausgewählten Feldern, erheben und ggfs. messbar machen lässt.

Wahrscheinlich kommt man bereits in dieser Phase nicht umhin, sich auf bestimmte Felder zu beschränken, denen für die christliche Kultur des Unternehmens eine besondere Wichtigkeit oder Dringlichkeit zugemessen wird. Das oben vorgeschlagene Analysemodell bietet dafür Hilfestellung. So könnte man sich etwa im Rahmen eines Unternehmenskultur-Projekts ganz gezielt auf die Frage konzentrieren: Wie werden Beziehungen in unserem Unternehmen gelebt? (=> soziale Dimension) Unter dieser Fragestellung könnte man noch einmal focusieren und beispielsweise gezielt die Begrüßungs- und Abschiedskultur ansehen oder die Feierkultur o.ä.

5.2 Bewerten

Im zweiten Schritt geht es darum, den wahrgenommenen status quo theologisch zu bewerten. Man wird beispielsweise fragen: Wie ist die Art und Weise, wie wir unsere Auszubildenden empfangen und begrüßen, aus christlicher Sicht einzuschätzen? Kann z.B. ein Einführungstag mit Vorstands-Talkrunde Ausdruck einer christlichen Umgangskultur sein? Wird dadurch ein Beitrag geleistet, dass ein "Raum für Heilung und Heil" entsteht und sich die neuen Mitarbeitenden als Person wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen?

Hierzu sind zunächst transparente theologische Kriterien zu entwickeln¹³, die eine Bewertung der einzelnen Beobachtungsfelder aus christlicher Sicht möglich machen. Zielhorizonte wie

¹³ Werden diese in einem gemeinsamen Prozess im Unternehmen entwickelt, kann dies für die christlich-theologische Bildung der Mitarbeitenden und Führungskräfte ein großer Gewinn sein und die Reflexionskultur erheblich befördern.

"Raum für Heilung und Heil", "liebvoller Blick", "personale Entfaltung" o.ä. können hier sicherlich die Richtung weisen. Mithin kann auch das Ausschlussverfahren weiterführend sein, indem man bestimmte Kennzeichen identifiziert, die mit einer christlichen Unternehmenskultur schwer oder gar nicht vereinbar sind. Ein Beispiel dafür wäre, wie oben dargelegt, die Angst. Sollte man feststellen, dass in einem Unternehmen unbewusst oder sogar bewusst mit Angst gearbeitet wird, wäre das für eine christliche Unternehmenskultur ein theologisches K.O.- Kriterium.

5.3 Gestalten

Die Gestaltungsphase beginnt damit, dass man den status quo, also die aktuell gepflegte Unternehmenskultur in ihren jeweiligen Ausprägungen, in einen theologischen Zielhorizont setzt. Die theologische Bewertung wird dabei weitergeführt zu einer – möglichst konkreten und realisierbaren – Vision. Man wird beispielsweise Fragen: Wie genau soll und kann unser Umgang mit verstorbenen Mitarbeiter(inne)n sein (Stichworte: Abschiedskultur, Trauerkultur, Gedenkkultur...) sein, damit wir ihn "christlich" nennen? Was wäre hier eine gute und lebbare Gestaltungsform?

Dann wird man, ausgehend von der aktuellen Situation, einen etwaigen Verbesserungs- und Förderbedarf ermitteln und gezielte Gestaltungs- und Fördermaßnahmen erarbeiten. Die Leitfragen sind die gleichen, die in vielen Bildungs- oder Organisationsentwicklungsprojekten üblich sind: Was kann so bleiben wie es ist? Was soll verbessert werden, damit der angestrebte Zielzustand erreicht wird? Durch welche konkreten Maßnahmen lässt sich fördern, dass der angestrebte Zustand erreicht wird? Welche Maßnahmen sind für welche Zielgruppe geeignet? Wer soll die Maßnahmen durchführen? Welche zeitlichen, finanziellen, technischen, personellen Ressourcen stehen dafür zur Verfügung? etc.

Nach Abschluss der Fördermaßnahmen wird eine erneute Untersuchung der ausgewählten Gestaltungsfelder durchgeführt. Die neuen Daten werden nach den festgelegten theologischen Kriterien bewertet. Leitfragen wären etwa: Hat sich die gepflegte Kultur im Projektverlauf verändert? Wenn ja: wie? Wie ist die gepflegte Kultur am Projektende theologisch einzuschätzen? Inwieweit wurde der angestrebte Zielzustand jeweils erreicht? Inwieweit haben die Fördermaßnahmen beigetragen, den Zielzustand zu erreichen? etc.

5.4 Ein weites Feld

Das Betätigungsfeld ist dabei sehr weit: man kann an Rahmenbedingungen arbeiten, an Kommunikationsprozessen, an den formellen und informellen Verhaltenscodices uvm; Anknüpfungspunkte, um eine christliche Kultur zu prägen, können Abschieds- und Umbauprozessen in Teams und Bereichen sein, gleiches gilt für diverse Personalentwicklungs- und Qualifizierungsprozesse. Ein Prozess, der sicherlich hoch

bedeutsam ist für die christliche Unternehmenskultur in Caritas oder Diakonie, ist die mittlerweile vielerorts aktiv vorangetriebene "Interkulturelle Öffnung" (IKÖ). Hier wird es sinnvoll sein, schon bei der Qualifizierung der Mitarbeitenden (Stichwort "interkulturelle Kompetenz") die christliche Perspektive bewusst mit einzublenden und diese auch bei den strukturellen und strategischen Entscheidungen nicht außer Acht zu lassen.

Die Beispiele ließen sich beliebig ausweiten. Der Grundansatz, für den geworben wird, ist: Es geht nicht darum, neben dem eigentlichen Acker noch ein Sondergärtchen mit ein paar spirituellen Zierblumen anzulegen. Es geht um die Gestaltung einer christlichen Kultur *in* den Projekten, Prozessen, Strukturen, den Dienstleistungen, den Positionen und der Atmosphäre des (sozialen) Unternehmens.

6. Vom Humor der Erlösten

Möglicherweise wurde dem einen oder der anderen Leser(in) etwas unwohl, die Gestaltung christlicher Unternehmenskultur nach den Grundsätzen des Projektmanagements entfaltet zu sehen. Ist christliche Unternehmenskultur nicht noch etwas anderes als das, was sich durch Projekte, Prozesse und Strukturen fabrizieren lässt? Ist das kulturelle Leben eines Unternehmens nicht noch mehr als das, was durchgeplant und vorgegeben werden kann? Und ist christliche Unternehmenskultur nicht überhaupt mehr, als das, was Menschen zustande bringen?

Doch! Ob eine christliche Unternehmenskultur wirklich gedeiht, hängt nicht nur an dem, was bewusst geplant und gestaltet wird. Es gibt auch das, was sich der Verfügung entzieht. An einem Ort kann glücken, was am anderen misslingt, ohne dass im strengen Sinne jemand oder etwas "schuld" daran wäre. Auch ist die christliche Unternehmenskultur etwas Lebendiges; man kann Visionen entwerfen, Fördermaßnahmen planen, Ergebnisse evaluieren. Aber ob wirklich etwas wächst und wie es letztlich wächst, hängt auch am inneren Antrieb. Der Gärtner kann den Garten pflegen, er kann jäten und düngen – aber er kann die Pflanze nicht zum Wachsen zwingen. Und schließlich: Christliche Unternehmenskultur ist in der Tiefe kein Werk des Menschen, sondern ein Werk Gottes. Wohl kann man – da die Gnade die Natur voraussetzt – Strukturen schaffen, die es, flapsig gesagt, dem Geist Gottes nicht allzu schwer machen. Aber christliche Unternehmenskultur lebt am Ende davon, dass der Heilige Geist selbst das Unternehmen durchformt und durchlebt.

Jesus nennt diesen Heiligen Geist "einen Beistand, der für immer bei euch bleiben soll" (Joh 14,16). Seit dem Pfingstereignis der Urkirche trauen Christen in ihrem Leben dem Geist Gottes; vielleicht nicht als Ereignis solch spürbarer Wucht, aber doch in Form wegweisender

Zeichen, in Form heilsamer Begegnungen, neuer Perspektiven, neuen Mutes. Christliche Spiritualität wird am Ende wohl dies sein: das Vertrauen auf den Beistand Gottes, den Heiligen Geist. Damit ist nicht gemeint, dass ich nun in die Passivität versinke und nur noch auf Wunder hoffe. Aber es bedeutet doch, dass ich bei allem eigenen Schaffen und Tun auch mit Geschenken Gottes – das, was man "Gnade" nennt – rechne. Und in dieser Balance zwischen Tat und Gnade, zwischen Handeln und Geschehenlassen stellt sich als innere Haltung vielleicht das ein, was Romano Guardini einmal den "Humor der Erlösten" genannt hat. Es wird gut sein, diesem "Humor der Erlösten" in der sozial-caritativen Arbeit Raum zu geben. Damit daraus ein liebevoller Blick entspringe, der vom Menschen nicht mehr als Menschliches erwartet, weil er das Übermenschliche von Gott erhofft. Und vielleicht ist dieser "Humor der Erlösten" das feinste Kennzeichen einer christlichen Unternehmenskultur.

Literatur

Benedikt XVI 2005

Papst Benedikt XVI: Enzyklika Deus Caritas est. 2005

Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart 2004

Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart: Spiritualität gestalten und leben. Basisbaustein der Personalentwicklung – Grundlagen für eine christliche Kultur der Caritas. Stuttgart 2004

Fürst 2006

Bischof Dr. Gebhard Fürst: Zeichenhaft handeln zum Wohl der Menschen. Neujahrsansprache 2006. (Sonderdruck)

Guardini 1926

Guardini, Romano: Gedanken über das Verhältnis von Natur und Kultur. In: Unterscheidung des Christlichen, Bd. 1, Mainz – Paderborn 1994, 164-205 (¹1926).

Hofmann 2008

Hofmann, Beate: Diakonische Unternehmenskultur. Stuttgart 2008

Reber 2005

Reber, Joachim: Das christliche Menschenbild. Augsburg 2005

Reber 2009

Reber, Joachim: Spiritualität in sozialen Unternehmen. Mitarbeiterseelsorge, spirituelle Bildung, spirituelle Unternehmenskultur. Stuttgart 2009

Saarinen 1986

Saarinen, Martin F.: The Life Cycle of a Congregation. Bethesda 1986

Sackmann 2002

Sackmann, Sonja: Unternehmenskultur. Neuwied 2002

Sackmann 2004

Sackmann, Sonja: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele. Bertelsmann Stiftung. Wiesbaden 2004

Schein 2010

Schein, Edgar H.: Organisational Culture and Leadership. San Francisco ⁴2010