

Spiritualität in sozialen Unternehmen – vom spirituellen Angebot zu einer (christlich-)spirituellen Unternehmenskultur

Joachim Reber¹

erschienen in:

Diakonisches Werk der EKD; Stockmeier, Johannes; Giebel, Astrid; Lubatsch, Heike (Hrsg.): Geistesgegenwärtig pflegen. Existenzielle Kommunikation und spirituelle Ressourcen im Pflegeberuf. Bd.1. Neukirchen – Vluyn 2012, 228 – 239.

Abstract

Meanwhile many Christian social organisations are offering a range of spiritual supplies for their patients, clients or residents and for their own staff. But it's a long way from various, punctual spiritual activities to an intentional and active formation of a Christian organisational culture; a way that brings to mind other questions and other responsibilities. This article exemplifies steps and essential decisions of such a process.

In vielen sozialen Unternehmen christlicher Trägerschaft gibt es mittlerweile für Patienten, Bewohner oder Klienten, aber auch für die eigenen Mitarbeitenden und Führungskräfte ein Spektrum spiritueller Angebote. Von punktuellen spirituellen Angeboten zu einer aktiven und bewussten Gestaltung und Pflege einer christlichen Unternehmenskultur zu kommen, ist ein weiter Weg ist, der neue Fragen und neue Verantwortlichkeiten in den Blick rückt. Dieser Artikel zeichnet beispielhaft Schritte und notwendige Entscheidungen einer solchen Entwicklung nach.

¹ Verschriftlichte Fassung eines Impulsreferats beim Fachtag des Diakonie-ESF-Projekts "Existenzielle Kommunikation und Spiritualität in der Pflege" am 16. September 2011 in Berlin. Dass es sich ursprünglich um gesprochenes Wort handelt, ist dem Text in verschiedenen Punkten anzumerken.

1. Impulse durch einen Vergleich

Wenn ich nicht gerade als Trainer für das Diakonie-Projekt "Existenzielle Kommunikation und Spiritualität in der Pflege" (im Folgenden einfach "Diakonie-Projekt" genannt) tätig bin, arbeite ich für zwei große soziale Träger auf einer Stelle, die vor ziemlich genau sechs Jahren eingerichtet worden ist. Die sozialen Träger - ich bevorzuge das Wort "Unternehmen", weil man nicht nur Bestehendes verwaltet sondern wirklich unternehmerisch tätig ist und Neues erwirtschaftet – sind der Caritasverband für Stuttgart e. V., ein Großstadtc Caritasverband mit 1500 Mitarbeitenden, der in fast allen Feldern sozialer Arbeit tätig ist, und die Paul Wilhelm von Keppler Stiftung, ein auf dem Gebiet der Diözese Rottenburg-Stuttgart agierendes Unternehmen der Altenhilfe, das ca. 2000 Mitarbeitende beschäftigt. Mein Aufgabenfeld dort heißt "Mitarbeiterseelsorge und spirituelle Bildung". Diese Stelle wurde zunächst als dreijähriges Kooperationsprojekt zwischen den Trägern, es sind zwei katholische Träger, und dem Bischöflichen Ordinariat, eingerichtet, danach wurde es zu einer Regelfunktion.

Ich möchte in diesem Artikel ein wenig von Erfahrungen, die dabei gemacht wurden, erzählen, weil ich glaube, dass es manche Parallele zum Diakonie-Projekt gibt, und man durch den Seitenblick vielleicht den einen oder anderen Impuls bekommen kann, wenn man in einem sozialen Unternehmen Spiritualität – irgendetwas mit "Spiritualität" - gestalten möchte.

Will man eine Überschrift finden über die Entwicklung, die die Stelle und die die beiden Unternehmen genommen haben oder dabei sind, zu nehmen, dann könnte sie lauten: "Vom spirituellen Angebot zu einer christlich-spirituellen Unternehmenskultur". Möglicherweise trägt diese Entwicklung an der einen oder anderen Stelle einen typischen Charakter. Deshalb sei sie mit ein wenig Pointierung nachgezeichnet.

2. Ein Mitarbeiterseelsorger wird gesucht

Wie kam es dazu, dass sich zwei große soziale Unternehmen aufmachten, eine derartige Stelle einzurichten und die "verfasste Kirche" als Kooperationspartner dafür zu gewinnen? Ein Grund für die Unternehmen war ganz sicher die zunehmende Belastung der Mitarbeitenden. "Der Druck im Kessel steigt", war – und ist – eine häufig geäußerte Einschätzung von Mitarbeitenden und Führungskräften im sozialen Sektor. Und dieser Eindruck wird durch den demographischen Wandel, den anwachsenden Fachkräftemangel und weitere belastende Szenarien in Zukunft ganz sicher noch verschärft werden. Aus Sorge, dass die Mitarbeitenden unter den Belastungen spätestens mittelfristig zusammenbrechen, dass sie körperlich und seelisch ausbrennen, erschien es sinnvoll, wenn nicht gar notwendig, eine Form der Seelsorge für die Mitarbeiter (und nicht minder die Führungskräfte) bereitzustellen. Man wollte einen "Mitarbeiterseelsorger", der auf seine

Weise eine Ergänzung sein sollte zum Betrieblichen Sozialdienst (im CVS "Beratungsdienst Gesundheit, Mensch & Arbeit" genannt). Diese Motivationslage findet sich deutlich auch im Diakonie-Projekt wieder. Konstatiert wird, als Ausgangslage, eine hohe physische und psychische Belastung der Pflegekräfte, die Gefahr des Burnouts etc. – und die Hoffnung, dass "Spiritualität" hier irgendetwas Gutes bewirken könne, dass sie, wenn man diese Begrifflichkeit verwenden will, gewissermaßen einen seelsorgerlichen Effekt auf die Mitarbeitenden haben kann.

Dazu kam eine zweite Entwicklungslinie: In vielen sozialen Organisationen und Einrichtungen christlicher Trägerschaft rückt das Thema "Spiritualität" in den letzten Jahren zunehmend ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Dies hängt zu einem Teil sicher mit einer verstärkten Suche nach dem jeweils eigenen (christlichen, kirchlichen, konfessionellen) Profil zusammen, welche unter sich verschärfenden Marktbedingungen im Sozialbereich eingesetzt hat. Spiritualität wird entdeckt als besonderer "Marktfaktor", als Vorteil beim Kampf um Bewohner, Klienten und Mitarbeitende. Auch diese Motivationslage findet sich, so meine ich, im Diakonie-Projekt, wenn auch vielleicht etwas versteckter. Ich denke dass gerade die Qualifizierung für "existenzielle Kommunikation", die ja nicht notwendigerweise mit dem Thema "spirituelle Ressourcen" verknüpft sein muss, zur Profilbildung beitragen kann und der eine oder andere Träger möglicherweise auch deshalb mitmacht. Weil man sich hier ein Mehr an Qualität erhofft, ein "spirituelles Mehr" gewissermaßen, das vom säkularen Mitbewerber unterscheidbar macht.

Bei meiner Stelle gab es noch eine dritte Entwicklungslinie, sie sei nur kurz erwähnt. Diese gab den Bemühungen der caritativen Träger Aufwind, die "verfasste" Kirche als Kooperationspartner zu gewinnen – d.h. konkret: das Bischöfliche Ordinariat dazu zu bringen, aus dem pastoralen Personal eine(n) Mitarbeiter(in) für die Aufgabe freizustellen: die Wiederentdeckung der Caritas als Wesensdimension von Kirche. Wie das im evangelischen Bereich ist, vermag ich nicht einzuschätzen. Auf katholischer Seite erweckt es den Eindruck, als würde die lange währende "Diakonievergessenheit" aufbrechen und man sich neu auf die Caritas, die Diakonia als Grunddimension und als eigenständiger, nicht ersetzbarer Lebensbereich von Kirche besinnen.

Der steigende Druck im Kessel, die spirituelle Profilsuche und die Wiederentdeckung der Caritas als Dimension von Kirche: alle drei Perspektiven trafen sich, so war man überzeugt, in der Konzeption einer neuen Stelle: den "Mitarbeiterseelsorger" (so der ursprüngliche Titel, die "spirituelle Bildung" wurde auf mein Betreiben hinzugefügt). Dass man dafür ursprünglich einen Priester suchte und erst nach mehreren vergeblichen Anläufen auf einen Diakon zurückgriff ("wenigstens ein Diakon") verwundert nicht, wenn man die unterschwelligen Erwartungen und die gefühlsmäßigen Assoziationen ansieht, die bei vielen mit den

Stichworten "Seelsorge" und "Spiritualität" verbunden sind: das hat doch etwas mit Liturgie, Gottesdienst, Sakrament zu tun. Da wäre ein Priester halt optimal, weil er alles darf...².

3. "Machen Sie mal Seelsorge und spirituelle Angebote"

Der Arbeitsauftrag wurde mit "Seelsorge" und "spirituelle Angebote" überschrieben, und es zeigte sich bald, dass man diese Aufgabe in unterschiedlicher Weise verstehen und angehen konnte. Der Analyse wegen werden die unterschiedlichen Ansätze im Folgenden holzschnittartig in ein Entweder – Oder – Verhältnis gesetzt. In der Realität waren und sind sie bei allen Beteiligten sicherlich stärker verbunden und vermischt. Nichtsdestotrotz wird sich herausstellen, dass man um bestimmte grundsätzliche Weichenstellungen nicht herumkommt.

a) Mitarbeiterseelsorge: schmerztherapeutisch oder kurativ?

Was die Mitarbeiterseelsorge angeht, kann man pointiert fragen: schmerztherapeutisches oder kuratives Konzept? Das *schmerztherapeutische* Konzept versteht das Angebot als ergänzende Unterstützung der belasteten Mitarbeitenden, als Balsam für die verwundeten Seelen, als Möglichkeit, die Mitarbeitenden nach schweren Erfahrungen wieder aufzupäppeln. Eine wichtige und typische Angebotsform ist dabei das seelsorgerliche Einzelgespräch, in dem der Mitarbeitende sich seine belastenden Erlebnisse von der Seele reden, sie reflektieren und verarbeiten soll, so dass er gestärkt in den Arbeitsalltag zurückkehren kann. Auch Oasentage können derartigen Charakter tragen, vielleicht auch bestimmte Gottesdienstformen. Es geht darum, den Mitarbeitenden zusätzliche Möglichkeiten bereitzustellen, sich zu erholen und neue Kraft zu schöpfen. Alles aber – und das ist das Entscheidende - so, dass dabei nicht substantiell ins Arbeitssystem selbst eingegriffen wird.

Das *kurative* Konzept hingegen geht davon aus, dass ein seelsorgerliches Angebot langfristig nur wirken kann, wenn es die Arbeitsbedingungen selbst zum Thema macht und mithilft, diese heilsam und menschenwürdig zu gestalten. Eine exemplarische Form dieses Ansatzes ist das Teamgespräch. In ihm kann etwa der Krafthaushalt der einzelnen Teammitglieder angesehen werden, können Kraftfresser, Belastungen, Erfahrungen von Bedrückung, Angst oder Entwürdigung angesprochen und damit zu einer gemeinsamen, öffentlichen Angelegenheit gemacht werden. Man kann zusammen das Arbeitssystem selbst ansehen und fragen, ob und wie darin ein menschlich heiles Leben möglich ist und bleibt. Die Tatsache, dass diese Frage überhaupt gestellt wird, dass es einen Moment des Innehaltens gibt, einen Moment, in dem das Menschsein der Mitarbeitenden Thema werden

² Zur Frage, warum es sinnvoll ist, aus der Vielfalt pastoraler Dienste gezielt einen Diakon für diese Aufgabe auszuwählen sh.: Reber, Joachim: Handlungsfelder für Diakone in Caritasorganisationen. In: Kießling, Klaus (Hrsg.): Diakonische Spiritualität. Münster 2009, 130 – 139.

kann, ist hier das eigentlich Seelsorgerliche. Ist im ersten Modell die Seelsorge so etwas wie die Salbe für die verwundeten Seelen, ist es im zweiten Konzept der Sand im Getriebe, der dafür sorgt, dass die Mitarbeitenden nicht vom Räderwerk zermalmt werden oder mit der Maschine verschmelzen.

Wenn man hier eine Parallele zum Diakonie-Projekt ziehen will: Meiner Wahrnehmung nach gibt es darin eine Menge an "technischem Rüstzeug", um abzuschalten, zur Ruhe zu kommen, herunterzufahren etc. Und es ist zweifellos wichtig und nützlich und gut, über solche Techniken zu verfügen. Aber damit allein verbleibt man erst einmal noch auf der schmerztherapeutischen Ebene. Es sind Entlastungsmethoden, keine Instrumente, um Hand an das System zu legen. Vielleicht kann man da noch ein wenig zulegen und auch intervenierendes Handwerkszeug vermitteln, Mittel und Wege, für sich und gemeinsam mit anderen die Arbeit, das System selbst zum Thema zu machen – immer unter der einen Rücksicht: was macht es mit mir als Person?

Letztlich führt das kurative Konzept einer Mitarbeiterseelsorge dazu, dass ein zweites Unternehmensziel verankert wird, das meiner tiefen Überzeugung nach ein unverzichtbares Spezifikum christlicher Unternehmen, ja letztlich ein unverzichtbares Spezifikum des christlichen Verständnisses von Arbeit überhaupt ist. Schlagwort dafür ist ein Satz aus der Enzyklika "Laborem exercens" von Papst Johannes Paul II: "In der Arbeit mehr Mensch werden" (z.B. LE II,9). Aus christlicher Sicht darf Arbeit, gleich welcher Art, niemals nur dazu dienen, dass andere davon einen Nutzen haben. Sie muss immer auch so sein, dass derjenige, der sie tut, dabei selbst menschlich wachsen kann. Dass er mehr Mensch – d.h. nicht weniger Mensch, nicht mehr Maschine – wird.

Mitarbeiterseelsorge gründet in der Sorge darum, dass *in der Arbeit* menschlich-personale Entwicklung gelingt. Dabei geht es primär nicht um den Erhalt der Arbeitskraft, wie es beispielsweise in vielen Formen betrieblicher Gesundheitsförderung zum Ziel gesetzt ist. Der Nutzen für das Unternehmen muss in der seelsorgerlichen Beziehung immer zurücktreten gegenüber dem Wohl des Einzelnen um seiner selbst willen. Man kann, so meine Erfahrung, diese fundamental systemkritische Komponente der Mitarbeiterseelsorge nicht oft genug betonen. Ein Unternehmen, das Seelsorge für die Mitarbeitenden zulässt oder gar fördert, setzt damit ein Widerlager gegen die Vergötzung der Arbeit als solcher und des eigenen Unternehmens in concreto. Es wehrt sich damit, wenn man es noch grundsätzlicher will, gegen eine Vergötzung der Nützlichkeit und gegen eine gerade im Sozialbereich - auch und nicht minder im christlichen Sozialbereich - damit nicht selten verbundene "Spiritualität der Selbstausbeutung" (I. Baumgartner).

Eine Erfahrung dazu aus dem Diakonie-Projekt: Wir werden in unserem Begleitungsteam (Berlin) nicht müde, die Teilnehmerinnen zu ermutigen, sich wichtig zu nehmen, das eigene Menschsein auch in der Arbeit als unverrechenbaren Wert zu schätzen etc. Einmal sagte eine Teilnehmerin: "*So etwas haben wir noch nie gehört...*" Sie war, wie viele der

Kursteilnehmerinnen, im Kommunismus aufgewachsen und hat prägende Erfahrungen gemacht mit einem totalitären Menschen- und Weltbild, das die Lebensberechtigung des Einzelnen durch den Nutzwert für das System begründet. Das christliche Menschenbild ist dazu der diametrale Widerspruch.³

Horizont: Unterbrechungskultur

Der Horizont, der sich hier auftut, die Kultur, die dabei wachsen kann, ist eine gepflegte Unterbrechungskultur. Eine gepflegte Unterbrechungskultur ist so etwas wie die Basis christlicher Unternehmenskultur. Der Theologe Johann Baptist Metz hat "Unterbrechung" einmal die kürzeste Definition von "Religion" genannt. Eine christlich-spirituelle 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 Unternehmen der Diakonie und der Caritas, die für Menschen arbeiten und deren wichtigstes "Kapital" Menschen sind, brauchen eine Kultur der Menschlichkeit, der Personalität. Sie brauchen eine Kultur, die Erfahrungen von Freiheit ermöglicht.

Caritas und Diakonie haben hier auch eine gesellschaftskritische Funktion. Ihr eigenes Innenleben muss zeigen, wie Gesellschaft eigentlich aussehen müsste und aussehen könnte. Es 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.

b) Spirituelle Angebote: Auszeit oder Spielzeit?

Die gleiche Weichenstellung – additiver oder integrativer Ansatz - findet sich auch bei den "spirituellen Angeboten". Und führt die Frage nach Ort und Aufgabe der Mitarbeiterseelsorge zu einer grundsätzlichen Entscheidung über das Verhältnis von Mensch und Arbeit, so leitet die Frage nach Art und Ort der spirituellen Angebote zu einer grundsätzlichen Entscheidung darüber, was man unter "Spiritualität" verstehen und wo man die Spiritualität eines diakonischen Unternehmens suchen will. Vielleicht kann man die Alternativen mit einem sportlichen Bild "Auszeit" versus "Spielzeit" nennen.

³ Dazu: Reber, Joachim: Das christliche Menschenbild. Augsburg 2005.

Das additive ("separatistische") Modell geht davon aus, dass es in der sozialen Arbeit verschiedene Felder und Aufgaben gibt, die mit der erworbenen beruflichen Kompetenz bearbeitet werden. Irgendwo daneben kann man unter Umständen auch noch "etwas Spirituelles" machen, eine Kerze entzünden oder einen Gottesdienst feiern (lassen). Dazu muss man aber ein "spiritueller Mensch" sein, oder zumindest einen solchen herbeiholen, der dann irgendwelche "spirituellen Angebote" macht. Darunter versteht man dann meist Dinge wie Gottesdienste, Exerzitien, Segensfeiern, einen "spirituellen Impuls" vielleicht auch zu Beginn einer Sitzung oder am Ende einer Tagung. Die "spirituellen Angebote" gehören hier in das klar abgrenzbare Portfolio eines "spirituellen Spezialisten"⁴, auf den Mitarbeiter und Führungskräfte nach Bedarf zugreifen können. Je mehr sich ein Mitarbeiter freilich für "religiös unmusikalisch" (Max Weber / Jürgen Habermas) hält, desto weniger interessant und relevant wird ihm ein solches Angebot erscheinen.

Ein integratives Spiritualitätsverständnis hingegen geht davon aus, dass die Spiritualität nicht ein Lebens- und Arbeitsbereich neben anderen ist, sondern gerade die Art und Weise, sein Leben zu führen (Lebens-Spiritualität) und seine berufliche Aufgabe zu gestalten (Berufs-Spiritualität). Das Wort "*Spiritualität*" kommt vom lateinischen Begriff "spiritus", was zu deutsch "Geist" bedeutet. Im Englischen wird der Begriff auch verwendet, man spricht vom (besonderen) "spirit" eines Ortes, eines Unternehmens, einer Gruppe usw. Spiritualität meint hier ganz grundsätzlich: den "Geist", aus dem heraus ich lebe und arbeite. Meine Spiritualität ist das, was mir wirklich wichtig ist; die Art und Weise, wie ich mein Leben lebe und andere in ihrem Leben begleite, sie pflege oder führe. So gesehen gibt es keinen "unspirituellen" Menschen, denn jeder hat eine Art, sein Leben und seine Arbeit zu gestalten. Jeder hat eine Vorstellung davon, worum es dabei geht, was gut und wertvoll ist. Jeder lebt und arbeitet aus einem bestimmten "Geist" heraus. Und jeder prägt eben dadurch die Spiritualität des Unternehmens, die Spiritualität der Diakonie oder der Caritas mit.

Die Hauptaufgabe - und die große Kunst – der alle "spirituellen Angebote" in diesem Konzept dienen, ist es, die vielfältigen, je eigenen "Spiritualitäten" bewusst zu machen und in einen fruchtbaren Dialog zu bringen. Damit hat man noch keine gemeinsame Spiritualität, man hat damit auch noch keine christliche Spiritualität; aber man hat sich ernsthaft auf den Weg gemacht zu einer Spiritualität, die mehr ist als eine schöne Formulierung auf Papier, und mehr als das Steckenpferd von ein paar "spirituellen Spezialisten". Und man hat viel gewonnen, wenn das Bewusstsein wächst: Die Spiritualität ist keine religiöse Sonderwelt, die abseits vom Alltag in den Einrichtungen und Diensten stattfindet, sondern sie gewinnt genau in diesem Alltag ihre Gestalt.⁵ Um den sportlichen Vergleich aufzunehmen: die

⁴ Exemplarisch für diesen Ansatz: LaRocca-Pitts, Mark: Walking the wards as a spiritual specialist. In: Harvard Divinity Bulletin, 3/2004.

⁵ Von daher wird auch die Formulierung "Spiritualität *der* Caritas" (und analog: Spiritualität der Führung, Spiritualität der Altenpflege, Spiritualität der Suchthilfe etc.) gegenüber der Begrifflichkeit "Spiritualität *in* der Caritas" bevorzugt.

entscheidende Zeit ist nicht die Auszeit. Die Auszeit dient nur dazu, sich zu sammeln und die Kräfte zu konzentrieren. Entschieden aber wird das Spiel auf dem Feld. Dort zeigt sich, welche Spiritualität im Unternehmen wirklich herrscht.

Hier bietet das Diakonie-Projekt, so meine ich, große Chancen. Die Pflegenden können ermutigt werden, sich selbst gewissermaßen als "spirituelle Spezialisten" zu begreifen, die Lebenserfahrung, Werte, Sehnsüchte... haben. Gerade auch Menschen, die sich als "religiös unmusikalisch" bezeichnen würden, können angesprochen werden als Menschen, die eine – ihre – Spiritualität haben, die selbst – auf ihre ganz persönliche Weise - "spirituell" sind. Wir haben in unseren Modulen verschiedentlich schon Gelegenheit gegeben, darüber ins Gespräch zu kommen, und ich bin immer wieder beeindruckt von der existenziellen Tiefe, die solche Runden annehmen können, und von der Lebenserfahrung und Lebensweisheit der Teilnehmer(innen), die darin ansichtig wird. Und es berührt sich ja unmittelbar mit dem Anliegen existenzieller Kommunikation: Kommunizieren über Existenzfragen und dabei die eigene Existenz Erfahrung als Reichtum sehen und – mit aller Vorsicht – mit in die Betreuung und Begleitung einbringen. Und auf die immer wieder geäußerte, sorgenvolle Frage: Werde ich das, was ich in den Seminare – in dieser "Auszeit" - erfahre, lerne, mir vornehme. etc hier als " – auch in den Alltag hinüberretten können? kann man nur immer und immer wieder ermutigen, selbst als Multiplikator zu wirken und die Kultur vor Ort heilsam mitzugestalten.

Horizont: (Selbst-)Reflexionskultur und Kultur der existenzielle Kommunikation

Im besten Fall verbindet sich dann die Unterbrechungskultur mit einer 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, 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 verrotten. In einem zweiten Schritt kann man dann an einer Atmosphäre arbeiten, die Mitarbeitende ermutigt, das, was ihnen wichtig ist, ihre Sicht vom Leben, ihre Erfahrungen, Werte, ihre Wahrnehmung von sich und vom Leben mitzuteilen, miteinander zu teilen. Dann beginnt eine Kultur existenzieller Kommunikation zu wachsen.

4. Vom spirituellen Angebot zur christlichen Unternehmenskultur

Was also meint die Überschrift "vom spirituellen Angebot zu einer christlich-spirituellen Unternehmenskultur"? Welche Entwicklungen beinhaltet dies? Was verändert sich dabei?

a) Andere Fragen

Die Fragestellungen verändern sich, bei dem, der eine solche Stelle innehat, oder der als Trainer oder Berater tätig ist. Aber auch und vor allem bei den Mitarbeitenden und den Führungskräften und hoffentlich auch bei der Unternehmensleitung. Gefragt wird nicht mehr in erster Linie: Gibt es bei uns "etwas Spirituelles"?, sondern: Welcher Geist herrscht bei uns? Nicht: gibt es "spirituelle Spezialisten"?, sondern: was trage ich – als Person und in meiner Funktion – mit *meiner* Spiritualität bei zur Spiritualität des Dienstes, des Bereichs, der Einrichtung, der Caritas, der Diakonie? Und wenn man eine christliche Spiritualität gestalten will, dann wird die Hauptfrage nicht mehr sein: Brennen Kerzen, hängen Kreuze, klingen fromme Lieder? sondern: Ist dieser Geist, den ich, den wir erleben, ein heilsamer? Ist unsere Unternehmenskultur so, dass darin die Seele atmen kann?

Es geht bei der christlich-spirituellen Kultur nicht oder nicht vorwiegend um die Frage, ob es Gottesdienste, Rituale, religiöse Symbole oder sonstige "spirituelle Angebote" 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 christlicher Unternehmenskultur.⁶ Sie kann sich zeigen als Kommunikations- und Entscheidungskultur, als Feier- oder Festkultur. Eine christlich-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, in all ihren Konkretionen, dann und nur dann, wenn darin etwas von Gottes Geist spürbar ist. Wenn das Unternehmen – um das Wort des Bischofs der kath. Diözese Rottenburg-Stuttgart, Dr. Gebhard Fürst aufzunehmen – als "*Raum für Heilung und Heil*" erfahren werden kann.⁷

Ein Unternehmen ist christlich, wenn in ihm eine Atmosphäre entsteht, in der Menschen – Klienten, Bewohnern, Mitarbeitern – buchstäblich das Herz aufgeht. Geschieht dies nicht, machen sich Entmutigung, Erschöpfung oder Angst breit, dann sind Geist und Kultur des

⁶ Ausführlich, mit Vorschlag eines Analysemodells: Reber, Joachim: Meister, wo wohnst Du? – Aspekte einer christlichen Unternehmenskultur. In: Schoenauer, Herrmann (Hg.): Spiritualität und innovative Unternehmensführung. Stuttgart (Kohlhammer) 2011, 470 – 487.

⁷ Der Bischof von Rottenburg-Stuttgart Dr. Gebhard Fürst: Zeichenhaft handeln zum Wohl der Menschen. Neujahrsansprache 2006. (Sonderdruck), S. 15.

Unternehmens nicht christlich, ganz gleich, wie fromm es sich nach innen und außen darstellt.

b) Andere Rollen

Der Weg vom spirituellen Angebot zu einer christlich-spirituellen Unternehmenskultur bringt neue Rollen mit sich, neue Verantwortlichkeiten. Der Mitarbeiterseelsorger, der Spiritual, Hausoberer oder wie immer die Funktion heißt, die in einer besonderen Weise für "Spiritualität" und "Seelsorge" zuständig ist, wird sich weniger als spiritueller Spezialist verstehen, als vielmehr als leidenschaftlicher Hüter des Themas und als sensibler Gastgeber, der einlädt, die eigene Spiritualität einzubringen und das eigene Menschsein als kostbaren Schatz zu sehen und achtsam damit umzugehen. Die Mitarbeitenden werden nicht primär potentielle Konsumenten spiritueller Angebote sein, sondern aktive Mitgestalter der gemeinsamen Spiritualität. Und die Führungskräfte werden nicht mehr nur Auftraggeber für "spirituelle Angebote" sein, sondern Sorgetragende für die spirituelle Kultur ihres Verantwortungsbereichs.

c) Andere Größenordnung

Spirituelle Angebote lassen sich relativ rasch organisieren, durch Einrichten einer entsprechenden Stelle etwa, durch Kooperation mit Bildungseinrichtungen und Exerzitenhäusern, durch Verzahnung mit Kirchengemeinden etc. Die Arbeit an einer christlich-spirituellen Kultur dagegen ist ein Unterfangen ganz anderer Größenordnung. 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 eine christliche Unternehmenskultur übertragen hieße das zunächst: sie ist etwas Organisches, etwas, das wachsen muss. Wachstum aber 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. Schließlich: eine Kultur kann 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. Die je individuellen Spiritualitäten der Mitarbeitenden, die bestehenden Kulturen und Subkulturen der Dienste, Einrichtungen, Bereiche: sie bilden – in all ihrer Pluralität - den Boden für eine christliche Unternehmenskultur, will diese nicht abgehoben, sondern die im wahrsten Sinne "geerdet" bleiben.

Ein entlastendes Wort freilich noch für alle, die sich um eine christliche Unternehmenskultur in ihren Teams, Einrichtungen, Bereichen, Unternehmen mühen. 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. Ganz in der Tiefe ist christliche Unternehmenskultur 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.

Horizont: Gebetskultur

Und hier könnte sich, mit aller Vorsicht gesprochen, noch einmal ein neuer Horizont, eine neue Dimension christlicher Unternehmenskultur für die Diakonie und die Caritas eröffnen: 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 können sich Diakonie und 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 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 Gott 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, der Gefahr der Verzweiflung aber auch einem im Sozialbereich gar nicht so selten unterschwellig gärenden Zynismus zu wehren.

5. Vom Humor der Erlösten

Bei allem eigenen Schaffen und Tun doch auch mit Geschenken Gottes – das, was man "Gnade" nennt – rechnen, die Balance suchen zwischen Tat und Gnade, zwischen Handeln und Geschehenlassen: Vielleicht stellt sich dabei als innere Haltung 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.⁸

⁸ Weiterführend und vertiefend: Reber, Joachim: Spiritualität in sozialen Unternehmen. Mitarbeiterseelsorge, spirituelle Bildung, spirituelle Unternehmenskultur. Stuttgart (Kohlhammer) 2011.