

Mehr als Leitbilder

Kirche in Zeiten der Veränderung

Herausgegeben von Stefan Kopp

Band 8

Mehr als Leitbilder

Ansprüche an eine christliche Unternehmenskultur

Herausgegeben von Christiane Koch,
Hans Hobelsberger und Thomas Droege

HERDER 

FREIBURG · BASEL · WIEN



MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C083411

© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2021

Alle Rechte vorbehalten

www.herder.de

Umschlaggestaltung: Verlag Herder

unter Verwendung des Zukunftsbild-Kreuzes des Erzbistums Paderborn

Satz: Barbara Herrmann, Freiburg

Herstellung: CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-451-38828-6

Inhalt

„Bei euch aber soll es nicht so sein ...“ (Mk 10,43)	9
<i>Christiane Koch / Hans Hobelsberger / Thomas Droege</i>	

Teil I: Theologische Perspektiven und Konkretisierungen

Zwischen Proprium und Profil Zur Rekonstruktion des Christlichen im säkularen Umfeld . . .	19
<i>Wilhelm Tolksdorf</i>	

Biblische Perspektiven auf unternehmerische Verantwortung . . .	34
<i>Konrad Nagel-Strotmann</i>	

Wo findet die Kirche ein kulturelles Muster, mit dem ihre Unternehmungen nicht weiter durch selbst verschuldete Unglaubwürdigkeit absteigen?	50
<i>Hans-Joachim Sander</i>	

Christlich managen in säkularen Zeiten Wer steuert die christliche Unternehmenskultur?	64
<i>Bruno Schrage</i>	

Frauen und Männer in Leitungspositionen Zur Herausforderung von Geschlechtergerechtigkeit in kirchlichen Unternehmen	87
<i>Elisabeth Jünemann</i>	

Prüft alles und behaltet das Gute Biblische Vorbilder für die Unternehmensberatung	105
<i>Birgit Pottler-Calabria</i>	

Christliche Unternehmenskultur trifft auf Wirklichkeit Ein Stresstest	115
<i>Werner Wertgen</i>	

Katholische Unternehmenskultur in Pfarreien Eine Gretchenfrage?	129
<i>Melanie Kluth SA</i>	

Explorative Diakonie Ein Werkstattbericht	143
<i>Ulrich Feeser-Lichterfeld / Rainer Krockauer</i>	

Teil II: Projektbericht

Teil A: Die Ausgangssituation

Zwischen Ideal und Realität Der Ausgangspunkt des Projektes „Bibelorientierte Unternehmenskultur“	161
<i>Thomas Droege</i>	

Bibelorientierte Unternehmenskultur in der Katholischen Jugendagentur Leverkusen, Rhein-Berg, Oberberg (KJA LRO gGmbH) Auftrag – Projektdesign – Resümee	166
<i>Ruth Dießel / Michael Hirth</i>	

„Und das Wort ist Fleisch geworden“ (Joh 1,14) Hermeneutische Grundlagen zu einem erfahrungsbezogenen Schriftzugang auf der Basis des Modells Methode 3D	176
<i>Christiane Koch</i>	

Teil B: Umsetzung und Reflexion des Projekts

Orte Gottes mitten in der Welt Bibelorientierte Unternehmenskultur – Projektbericht Phase I und II	195
<i>Christiane Koch / Franziska König / Lukas Rebbe</i>	
Bibel in den Alltag bringen Bibelorientierte Unternehmenskultur – Projektbericht Phase III	244
<i>Lisa Mattern / Michael Hirth</i>	
„Gott spielt mit“ Erfahrungsbericht zum Praxisprojekt in einer Offenen Ganztagsgrundschule (OGS) mit dem Ziel, die Bibel und Gott in den OGS-Alltag zu integrieren	253
<i>Annette Jagieniak</i>	
Resümee des Projektes „Bibelorientierte Unternehmenskultur“	256
<i>Thomas Droege</i>	
Autorinnen und Autoren	261

„Bei euch aber soll es nicht so sein ...“ (Mk 10,43)

In Zeiten einer wachsenden Säkularität steht das Verhältnis von Glaube, Kirche und Gesellschaft auf dem Prüfstand. Ein für Jahrzehnte vertrautes Verständnis von Kirchengemeinde im Sinne einer Glaubensgemeinschaft, die im öffentlichen Leben präsent ist und einen kultur- und gesellschaftsprägenden Faktor darstellt, relativiert sich in den letzten Jahren unübersehbar. Neben weltanschaulichen Entwicklungen und alternativen Trends zur Lebensdeutung, die sich zunehmend neben der Reich-Gottes-Botschaft des Christentums etablieren, sind es vor allem auch die innerkirchlichen, zum Teil festgefahrenen Kontroversen und moralischen Missstände, welche den wachsenden Bedeutungsverlust der Kirche fördern. Doch keine Krise ohne Chance – und gerade in Zeiten wie diesen gilt es, Fehlentwicklungen zu benennen, Aufbrüche ernst zu nehmen und neue Perspektiven zu reflektieren und einzubringen. Neue Perspektiven stellen sich aber nicht selbstverständlich ein, sondern erfordern Unterbrechungen, veränderte Standpunkte und offene Wahrnehmungen. In diesem Sinne bietet die Reihe „Kirche in Zeiten der Veränderung“ die Möglichkeit, „Zeichen der Zeit“ aufzugreifen, spezifische inner- und außerkirchliche Standpunkte und Sichtweisen einzubringen, theologische Perspektiven zu entwickeln und deren Anwendung zu beobachten. Wir freuen uns, mit diesem Band, der sich mit Aspekten einer christlichen Unternehmenskultur in Zeiten kirchlicher Veränderung beschäftigt, einen Beitrag in die vielfältige Diskussion einzubringen.

Seit der Gründung des Institutes für pastorale Praxisforschung und bibelorientierte Praxisbegleitung (IbiP) am Fachbereich Theologie der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen steht das Interesse, Orte und Gelegenheiten der Begegnung und Vermittlung von Existenz und Evangelium im säkularen Kontext aufzuspüren, im Fokus der Forschungsaktivitäten. Ein deutliches Potenzial in dieser Hinsicht lässt sich bei christlichen Unternehmen vermuten, die sich oft auf Basis einer kirchlichen Trägerschaft dem Anspruch des christlichen Glaubens verpflichtet wissen. In der gegenwärtigen Situation eines unübersehbaren Vertrauensverlustes der institutionellen Kirche kommt christlichen Unternehmen daher auch in pastora-

ler Hinsicht eine bedeutende Schlüsselrolle zu. Gleichwohl steht unter diesen Vorzeichen deren Glaubwürdigkeit in besonderer Weise auf dem Prüfstand. Denn die Wirklichkeitsinterpretation des christlichen Glaubens enthält nicht nur eine soteriologische Botschaft, die in der Auferstehungshoffnung gipfelt, sondern auch klare Impulse und Handlungsanweisung für ein solidarisches Miteinander im Sinne des Wortes aus dem Markusevangelium: „Bei euch aber soll es nicht so sein“ (Mk 10,43). Das heißt für ein christliches Unternehmen, nach innen und nach außen in der Spannung von biblischem Sendungsauftrag und Wirtschaftlichkeit die Reich-Gottes-Botschaft im alltäglichen Agieren zeitgemäß umzusetzen. Wie gestaltet sich dabei das Verhältnis von Evangelium, christlichem Selbstverständnis und unternehmerischer Leitkultur? – Und das nicht fokussiert auf den individuellen Lebensstil der Mitarbeiter(innen). Dieser herausfordernden Fragestellung stellt sich der vorliegende Band, in dem die theologische Reflexion und ihre praktische Umsetzung im lebendigen Austausch bleiben.

Dem Konzept der Reihe entsprechend, versammelt der *erste Teil* des vorliegenden Bandes grundlegende Überlegungen aus theologischer Perspektive und legt in ersten Konkretisierungen Spuren in eine praktische Umsetzung.

„Die Ringe wirken nur zurück? – und nicht nach außen? Jeder liebt sich selber nur am meisten?“ So der Richter in Gotthold Ephraim Lessings bekannter Ringparabel, der das Rätsel um die Echtheit des einen von drei identischen Ringen, die ein Vater vererbt hat, an der nach außen wirkenden Glaubwürdigkeit festmacht.¹ In Anlehnung daran lässt sich fragen: Gibt es im Hinblick auf Unternehmenskultur das *unterscheidend Christliche*? Was macht die bereits mehrfach benannte Glaubwürdigkeit aus und wie ist Kirchlichkeit eines Unternehmens erkennbar? Diesem grundlegenden Aspekt nähert sich zum Auftakt *Wilhelm Tolksdorf*. Aus fundamentaltheologischer Perspektive fragt er danach, „ob ein spezifisches ‚Proprium‘ oder doch eher ein ‚Profil‘ die Sozialgestalt des Kirchlichen identifizierbar macht“ (Seite 20). Sind „additive Mehrleistung“ oder „gewachsene[] Identität“ (Seite 23f.) Kriterien, die Christlichkeit prägen? Über erkenntnistheologische Differenzierungen hinaus

¹ Vgl. G. E. Lessing, Nathan der Weise, 3. Aufzug, 7. Auftritt.

verweist der Beitrag auf die herausfordernden Konsequenzen solcher Überlegungen für eine kirchliche Praxis, die sich in der säkularen Gesellschaft neu zu verorten sucht. Der Spur des unterscheidend Christlichen geht auch der Beitrag von *Konrad Nagel-Strotmann* nach, der an die entschiedene Haltung der Bibel zu Fragen sozialer Gerechtigkeit erinnert. Die klare biblische Option zur Würde und Gleichheit aller Menschen zeigt sich als Basis einer Gesellschaft, die Freiheit und Lebensqualität aller ermöglicht. Dies geht über den hier fokussierten Anspruch insofern hinaus, als damit nicht nur christliche Unternehmensethik im Blick ist, sondern *gesamtgesellschaftliche Verantwortung* eingefordert wird. In der Konsequenz lassen sich aus dem biblischen Konzept Handlungsanweisungen ableiten, welche einerseits unternehmensintern, etwa in der Personalführung, zum Tragen kommen, darüber hinaus aber auch strukturelle Rahmenbedingungen betreffen und die Mitverantwortung von Unternehmen als politische Akteure aufrufen. Dass Kirche, die sich nach der Dogmatischen Konstitution *Lumen gentium* (LG) des Zweiten Vatikanischen Konzils (1962–1965) als irdisch-sichtbare Versammlung einer göttlich-himmlichen Gemeinschaft begreift (vgl. LG 8), heute aufgrund ihrer gesellschaftlichen und ökonomischen Potenz auch als Unternehmen zu betrachten ist, hält *Hans-Joachim Sander* in einem ersten Beitrag zum Gesichtspunkt einer innerkirchlichen Unternehmenskultur fest. Unter diesen Vorzeichen betont er als jenen Aspekt, der das Unternehmen „Kirche“ im Wesentlichen nach außen hin prägt, die bereits angesprochene *Glaubwürdigkeit*. Diese sieht der Autor angesichts der innerkirchlichen Vorgänge der jüngsten Zeiten in hohem Ausmaß auf dem Prüfstand – um nicht zu sagen bereits verspielt. Auf dass das Unternehmen Kirche dennoch Bestand hat, denkt Hans-Joachim Sander über ein Auswegsszenarium aus der Unglaubwürdigkeit nach, das bei der Offenlegung eben dieser ansetzt. Eine glaubwürdige Offenlegung, so der Autor, erfordert über eine binäre Codierung von „innen“ und „außen“ hinaus, das Zugehen auf jene, die ein sogenanntes „relevantes Außen“ darstellen, die zwar gegenüberstehen aber dennoch zugewandt sind.

An die aufgezeigten grundlegenden Überlegungen schließen sich Konkretisierungen, die einerseits Fragen unternehmerischer Strategien aufrufen und andererseits das Unternehmen Kirche auf den Prüfstand stellen. Auf dem Hintergrund langjähriger Erfahrung im Bereich der Personalführung der Caritas gibt *Bruno Schrage* einen

Einblick in die aktuelle Diskussion zum Thema „Christlich managen in säkularen Zeiten“. Was die Frage nach einem spezifischen Alleinstellungsmerkmal eines kirchlichen bzw. konfessionellen Unternehmens im Hinblick auf Personalmanagement ausmacht, gilt es heute, so der Autor, den Blick nach innen zu richten und religiöse Identität der Mitarbeitenden nicht zu erwarten, sondern vielmehr einen *Raum der Identitätsfindung* zu ermöglichen. Nicht unerheblich gerade auch für die Außenwirkung kirchlicher Unternehmen ist der Aspekt der Diversität bzw. der Geschlechtergerechtigkeit, den *Elisabeth Jünemann* reflektiert. Entgegen der biblisch-theologischen Ausrichtung ist *Geschlechtergerechtigkeit* auch in kirchlichen Unternehmen, insbesondere was die Leitungsebene angeht, noch immer nicht adäquat realisiert. Die Autorin präsentiert historische und aktuelle Entwicklungen zu dieser Frage und diskutiert interessante Umsetzungsstrategien, die über Quotenregelungen hinausgehen. Konkrete Spuren einer biblischen Orientierung zur Unternehmenskultur und Unternehmensberatung legt *Birgit Pottler-Calabria*. Sie findet in der *Praxis des Paulus*, der in seiner Zeit das sich im Werden befindliche „Unternehmen Christentum“ maßgeblich prägt, konkrete Anknüpfungspunkte, die übertragen auch heutige, vor allem kirchlich verankerte Unternehmenskultur inspirieren können.

Bewähren muss sich christlich-kirchliche Unternehmenskultur aber auch im Kontext des Marktes und der Wirtschaftlichkeit. *Werner Wertgen* verdeutlicht in seinem Beitrag zunächst grundlegend, wie *Moral und Ethik* ganz allgemein als Geländer und Orientierung einer Unternehmenskultur fungieren können und sollen. Aus diesen grundsätzlichen Überlegungen ergeben sich im Blick auf christlich geprägte Unternehmenskultur zwei Schlussfolgerungen: Wenn christliches Orientierungswissen eine Unternehmenskultur bestimmt, dann muss diese, will sie als Handlungskonzept ernst genommen werden, den Anforderungen der Marktwirtschaft standhalten. Ein zweiter Gesichtspunkt des sogenannten *Stresstestes* christlicher Unternehmenskultur ist, dass ebendiese Kriterien gerade auch in den eigenen kirchlichen Bereichen, seien dies Seelsorge, Verwaltung, kirchliche Unternehmen und andere Einrichtungen zur Umsetzung kommen müssen. An diesen zuletzt genannten Aspekt schließt der Beitrag von *Melanie Kluth* an. Auf dem Hintergrund eigener jahrelanger Erfahrung in einem global agierenden Konzern denkt die Autorin über das „Katholische“ in einer katholischen Or-

ganisationskultur nach und stellt die kritische Frage, welche praktischen Konsequenzen sich daraus für die *Organisation und das Management katholischer Pfarreien* ergeben.

Den Abschluss des ersten Teils des Bandes bildet der Einblick in ein laufendes Forschungsprojekt, welches sogenannte „Pastoral“ in ihrem diakonischen Selbstverständnis und caritative Unternehmen verbindet. In einem Werkstattbericht präsentieren *Ulrich Feeser-Lichterfeld* und *Rainer Krockauer* den Zwischenstand des Transferprojekts „Versorgungsbrücken statt Versorgungslücken“, das aus eben dieser zweifachen Perspektive den bedürftigen Menschen in den Mittelpunkt stellt. Dass dies einer gegenseitigen Inspiration dient, zeigt sich daran, dass der Zusammenarbeit einerseits, wie im Beitrag gut erkennbar ist, eine Bereicherung und Weiterentwicklung der pastoraltheologischen Reflexion erwächst und andererseits konkrete Bedarfe ans Licht kommen, was wiederum der Profilierung der beteiligten Einrichtungen dienen kann. Von der eingangs anhand der Ringparabel in den Raum gestellten Frage nach dem *unterscheidend Christlichen* schließt sich hier mit der Fokussierung des *entscheidend Christlichen* der erste Kreis der Beiträge.

Der *zweite Teil* des Bandes widmet sich einem konkreten Forschungsprojekt, das von Januar 2018 bis November 2020 im IbiP durchgeführt wurde. Kooperationspartner und Auftraggeber war die Katholische Jugendagentur Leverkusen, Rhein-Berg, Oberberg gGmbH (KJA LRO), ein Zusammenschluss von Jugendhilfeeinrichtungen mit kirchlicher Anbindung an das Erzbistum Köln. Der Forschungsgegenstand des Projekts lässt sich umschreiben mit der Frage, ob und wie eine *bibelorientierte Unternehmenskultur* ein Mehrwert für das Unternehmen KJA LRO sein bzw. werden kann. Dem sollte in Kombination von unternehmensstrategischer Überlegung, exegetischer Reflexion und praktischer Umsetzung nachgegangen werden. In kreativer und konstruktiver Zusammenarbeit zwischen der KJA LRO, der Perspektive der Unternehmensberatung und des IbiP konnte das Projekt durchgeführt und trotz der Erschwernisse und Verzögerungen durch die Corona-Pandemie in der letzten Phase erfolgreich zum Abschluss gebracht werden. So freuen sich alle Beteiligten über die Möglichkeit, in diesem Band das Projekt vorzustellen und die Ergebnisse zu präsentieren.

Den Auftakt dazu macht *Thomas Droege*, der als Geschäftsführer der KJA LRO zunächst die Einrichtung noch ausführlicher beschreibt und dann aus seiner persönlichen Perspektive aufzeigt, wie

die *Entscheidung* dazu gereift ist, sich auf den Weg einer intensiveren Auseinandersetzung mit der Bibel als Orientierungs- und Handlungsgrundlage innerhalb des Unternehmens zu machen. Die ersten Schritte der Konkretisierung und Fokussierung des Arbeitsauftrages beschreiben *Ruth Dießel* aus der Sicht der Unternehmensberatung und *Michael Hirth* als leitender Mitarbeiter der KJA LRO. Nach einigen grundlegenden Markierung zu Verständnis und Bedeutung von *Unternehmenskultur* im Allgemeinen, wird in dem Beitrag das *Projektdesign* zur „bibelorientierten Unternehmenskultur“ präsentiert und der Weg der Umsetzung erläutert. In einem dritten Beitrag im Vorfeld der Projektbeschreibung erläutert *Christiane Koch* den gewählten Weg des Schriftzugangs. Dieser verortet die im IbiP entwickelte Methode 3D über den gemeindepastoralen Kontext hinaus im offenen Raum existenzieller Betroffenheit und erweitert sie dazu um erfahrungsbezogene methodische Schritte. So entsteht ein *rezeptionsorientierter methodischer Zugang*, der hermeneutische Fundierung und praktische Umsetzung verbindet.

Daran schließt sich der *Projektbericht*. Zunächst werden die *Phasen I und II*, in denen es um Identifikationsprozesse mit der Bibel und erste Ansätze dazu geht, der Bibel in der KJA LRO Raum zu geben, vonseiten des IbiP (unter Beteiligung von *Christiane Koch*, *Franziska König* und *Lukas Rebbe*) beschrieben und reflektiert. Für jede der beiden Phasen finden sich zunächst *ausführliche Erläuterungen* zur gewählten Arbeitsweise, an die sich jeweils *kurze Zusammenfassungen* anschließen, welche auch die *Ergebnisse der Zwischenevaluation mittels qualitativer Befragungen* integrieren. So soll ein abgerundeter Eindruck entstehen, der für diejenigen, die in eigenen Bereichen eine Optimierung der Unternehmenskultur andenken, die über Leitbilder hinausgeht, Anstoß und Hilfe zu ersten Schritten sein kann. Nach der biblischen Fundierung und ersten strukturellen Überlegungen auf der Ebene der Leitungsverantwortlichen geht es in *Phase III* um die *Verankerung biblischer Orientierung im Alltag*. Vonseiten der KJA LRO, namentlich von *Lisa Mattern* und *Michael Hirth* werden in einem zweiten Beitrag zur Projektbeschreibung Beispiele konkreter Umsetzung innerhalb des Unternehmens vorgestellt. Einen persönlichen Eindruck dazu vermittelt der anschließende Erfahrungsbericht aus einem der Praxisprojekte von *Annette Jageniak*. Die Autorin gibt Einblick in den Versuch, biblische Orientierung in einem spezifischen Teilbereich der KJA LRO einzuführen.

Am Ende steht das Resümee des Auftraggebers. Aus der Sicht des Geschäftsführers kann *Thomas Droege* insgesamt ein positives Fazit ziehen. Es ergeben sich für ihn eine Reihe von Schlussfolgerungen was biblische Grundlegung im Unternehmen angeht und vielfältige Anknüpfungspunkte für die weitere Etablierung einer bibelorientierten Unternehmenskultur.

Das Zustandekommen des vorliegenden Bandes verdankt sich dem Engagement einiger Mitwirkender. Für die Bearbeitung der Texte und die Erstellung des Manuskripts geht der Dank an Mag. theol. Lukas Rebbe, der als wissenschaftlicher Mitarbeiter im IbiP auch das Forschungsprojekt zur bibelorientierten Unternehmenskultur begleitet hat. Tatkräftige Unterstützung erhielt er von Frau Christine Eilebrecht, Studierende des Fachbereichs Theologie der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen; auch ihr sei für ihre verlässliche Hilfe herzlich gedankt. Immer wieder wertvolle Tipps zur Manuskripterstellung gab Frau Barbara Brunnert, Koordinatorin des Graduiertenkollegs „Kirche-Sein in Zeiten der Veränderung“ an der Theologischen Fakultät Paderborn. Und nicht zuletzt gilt der Dank des Herausgeberteams den Autorinnen und Autoren der Beiträge. Sie alle geben Einblick in ihre Forschungs- und/oder Tätigkeitsbereiche, sodass sich in der Zusammenschau der Eindruck einer fundierten theologischen Reflexion mit anwendungsorientierter Fokussierung ergibt.

Wir hoffen, mit dem Band „Mehr als Leitbilder“ einen Beitrag in der aktuellen Diskussion zur „Kirche in Zeiten der Veränderung“ einzubringen, der den Blick weitet und Kirche auch nach außen ins Gespräch bringt. Für die Aufnahme in die inzwischen etablierte Reihe danken wir dem Herausgeber Prof. Dr. Stefan Kopp von der Theologischen Fakultät Paderborn für die offene und kollegiale Zusammenarbeit. Ebenso geht unser Dank an Herrn Dr. Stephan Weber vom Verlag Herder, der die Texte fachkundig betreut hat.

