

# **Das notwendige Ende einer „Kultur der Angst“ im kirchlichen Arbeitsrecht**

**Vortrag bei der 23. Fachtagung zum kirchlichen Arbeitsrecht  
am 2. März 2020 in Eichstätt**

## **1. Einführende Gedanken**

Nicht als ausgewiesener Experte im Arbeitsrecht, sondern vor allem aus der Alltagsperspektive eines Priesters mit langjähriger Führungsverantwortung und eines Generalvikars will ich von meinen prägenden Erfahrungen mit dem kirchlichen Arbeitsrecht berichten – und ehrlich benennen, zu welcher Einschätzung und Überzeugung diese Erfahrungen geführt haben. Ich will damit auch einen Beitrag zu den Debatten um das kirchliche Arbeitsrecht leisten, die in den vergangenen Jahren intensiv geführt werden. Vor allem einige Urteile des EuGH haben klar gemacht, dass die Rechtsprechung vieles ins Wanken gebracht hat, was über Jahrzehnte für die katholische Kirche als unumstößlich galt. Dabei ist auffallend, dass nicht nur in der breiten Öffentlichkeit, sondern auch unter den Mitarbeitenden innerhalb der katholischen Kirche eher Beifall geklatscht wird, wenn ein Gerichtsurteil dem kirchlichen Arbeitsrecht Grenzen setzt. Im vergangenen Jahr hörte ich selbst auf höchsten kirchlichen Ebenen den ausdrücklichen Appell, den Rechtsstreit um das Düsseldorfer Chefarzt-Urteil endlich ruhen zu lassen und sich als Kirche hier „geschlagen“ zu geben.

Die Kernfrage dieser Tagung, ob das kirchliche Arbeitsrecht ein „Motor“ oder eine „Bremse“ ist für „die Sicherung gerechter und guter Arbeitsbedingungen“ und für „den Sendungsauftrag der Kirche“, wie es in der Einladung formuliert ist – das werden im geschützten Raum wohl viele kirchliche Mitarbeitende ähnlich beantworten wie eine breite Mehrheit der säkularen Öffentlichkeit. Der Ruf des kirchlichen Arbeitsrechtes ist alles andere als gut – er gilt vielfach immer noch als Instrument, um Mitarbeitende gefügig zu halten und sicherzustellen, dass sie kirchliche Ansprüche erfüllen – allen voran im Blick auf bestimmte

Moralvorstellungen. Dass sich in den vergangenen Jahren hier auch manches „entspannt“ hat, spielt in der öffentlichen Wahrnehmung kaum eine Rolle. Das grundsätzliche Unbehagen, das sich aus langjährigen Erfahrungen speist, sitzt sehr tief.

## **2. Unerzählte Leidensgeschichten und eine „Kultur der Angst“**

Als Generalvikar gerate ich oft in Erklärungsnot und unter Rechtfertigungsdruck, wenn es um das kirchliche Arbeitsrecht geht. Bei unserem jährlichen Tag der Mitarbeitervertretungen spüre ich in vielerlei Hinsicht eine kritische Stimmung, weil Mitarbeitervertretungen in manchen Einrichtungen keineswegs den Eindruck haben, dass die Rede von der „Dienstgemeinschaft“ glaubwürdig ist. Manche Mitarbeitervertretungen fühlen sich von ihren Dienstgebern nicht wirklich ernst genommen. Und bei Diskussionen innerhalb wie außerhalb der Kirche wird mit dem kirchlichen Arbeitsrecht oft nur ein einziges Thema verbunden: Wer bei der Kirche arbeitet, steht im privaten Leben unter Beobachtung, und zwar ganz konkret bei der Frage: „Wie hältst du es mit deinem Beziehungsleben?“

Gerade in diesem Bereich hat das kirchliche Arbeitsrecht in den zurückliegenden Jahrzehnten schwere Kränkungen, Verletzungen und tiefe seelische Wunden bei unzähligen Menschen hervorgerufen. Darüber wurde und wird offiziell wenig bis gar nicht gesprochen. Mich wundert das, weil mir im Laufe meiner beruflichen Biografie viele Leidensgeschichten begegnet sind, menschliche Tragödien, Erfahrungen von Angst und Druck. Bei der ersten Versammlung zum Synodalen Weg hat Sr. Philippa Rath mit einem Statement auf sich aufmerksam gemacht, das vielen aus der Seele gesprochen hat. Sie sprach davon, dass ihr in unserer Kirche viel Angst begegnet – und vor allem auch Angst unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ich teile diese Einschätzung. Und ich bin der Meinung, dass das kirchliche Arbeitsrecht mit seiner Grundordnung in den vergangenen Jahrzehnten maßgeblich zu einer „Kultur der Angst“ beigetragen hat.

Die Veränderung der Grundordnung für den kirchlichen Dienst aus dem Jahr 2015 wurde vielfach als „Liberalisierung“ beschrieben, da es nunmehr keinen Kündigungsautomatismus bei Verstößen gegen die Loyalitätsobliegenheit des „kirchenrechtlich unzulässigen Abschlusses einer Zivilehe“ und des „Eingehens einer eingetragenen Lebenspartnerschaft“ mehr gibt. Grundsätzlich ist das richtig. Und dennoch ist eine große Unsicherheit geblieben, weil es die vermeintliche „Liberalisierung“ für Mitarbeitende in der sogenannten „Nähe zum Verkündigungsdienst“, allen voran im pastoralen Dienst, nur bedingt gibt – und auch Führungskräfte mit „bischöflicher Beauftragung“ stehen zumindest in der Gefahr, bei einem Verstoß gegen diese Loyalitätsobliegenheit mit arbeitsrechtlichen Problemen konfrontiert zu werden. Grundsätzlich ist also der Anspruch des Dienstgebers geblieben, das private Beziehungsleben der Mitarbeitenden zu einem Gradmesser für die Zugehörigkeit zum kirchlichen Dienst zu erheben.

### **3. Erschreckende Einblicke in kirchliche Leidensgeschichten**

Mir ist bewusst, dass die Frage der Loyalitätsobliegenheiten der Grundordnung nur ein Aspekt des kirchlichen Arbeitsrechtes darstellt. Zweifellos wissen auch unsere Mitarbeitenden viele Besonderheiten des kirchlichen Arbeitsrechtes zu schätzen – und doch überragt diese eine Loyalitätsobliegenheit, die sich auf das Beziehungsleben konzentriert, alles andere.

Als ich im Jahr 2012 Generalvikar wurde, ging mir kurz nach meinem Amtsantritt ein Gespräch mit Führungskräften im Bereich unserer Kitas nahe. Sie berichteten mir von ihrer Not, immer wieder Situationen zu erleben, in denen sie mit Erzieherinnen und Erziehern extrem belastende Gespräche führen mussten, um der Grundordnung gerecht zu werden. Da war nach einer zerbrochenen ersten Ehe eine neue Beziehung entstanden und bekannt geworden; da plante eine Erzieherin / ein Erzieher eine Wiederheirat nach geschiedener erster Ehe; da bangten junge Erzieherinnen oder

Erzieher, die mit ihrem Partner vor der Ehe zusammenlebten, um mögliche Sanktionen. Die Führungskräfte berichteten mir von regelrechten menschlichen Tragödien: erwachsene Menschen mussten Beziehungen verheimlichen; es gab Angst vor Denunziationen; und es gab den Druck des Dienstgebers, bei solchen „Loyalitätsverstößen“ nach „einvernehmlichen Lösungen“ zu suchen. Die Führungskräfte, die sich mir am Beginn meiner Amtszeit öffneten, stellten mir vor allem eine Frage: Wann hat dieses „System“ ein Ende?

Mir begegneten ähnliche Tragödien auch anderswo. Ich erinnere mich an den Anruf eines Schulseelsorgers, an den sich ein Lehrer unter Tränen gewandt hatte, weil er in unser Generalvikariat eingeladen worden war, nachdem dort aufgefallen war, dass dieser nach seiner Ehescheidung mit einer neuen „Lebensgefährtin“ zusammenlebe. Der Schulseelsorger ließ mich unmissverständlich wissen: „Wenn ihr den vor die Tür setzt, dann könnt ihr gleich das halbe Kollegium entlassen!“ Wir haben diesen Lehrer natürlich nicht entlassen. Und mit dem Bischof war ich mir schon im Vorfeld der Veränderungen der Grundordnung schnell einig: Es kann und darf nicht sein, dass Menschen im kirchlichen Dienst in einem Zustand der Angst leben müssen, sobald sie in ihrem privaten Beziehungsleben nicht nach den offiziellen Lehren der Kirche leben. Dies haben wir auch vielfach in unserem Bistum deutlich zum Ausdruck gebracht und dazu beigetragen, dass sich mehr und mehr Mitarbeitende öffnen, die schon viele Jahrzehnte im kirchlichen Dienst tätig sind. Was sie berichten, ist erschütternd: Eine „Kultur der Angst“ hat tatsächlich das Arbeitsklima geprägt und wirkt bis heute nach – verbunden mit einer Kultur des Denunziantentums und, in früheren Jahren, auch der gezielten Nachforschung, wie denn Mitarbeitende privat tatsächlich leben.

Als in den Jahren vor 2015 die Beratungen zu einer Reform der Grundordnung des kirchlichen Arbeitsrechtes in unterschiedlichen Kreisen der bundesdeutschen Kirche liefen, haben sich auch die Generalvikare in einer Sitzung damit befasst. Mich

überraschte, dass sich in deren Verlauf eine größere Zahl von uns für einen bemerkenswert radikalen Schritt aussprach: Die eine Loyalitätsobliegenheit, die die kirchenrechtlich gültige Ehe zum zentralen Kriterium von Loyalität erhebt, sollte komplett verschwinden! Die Ehrlichkeit und Vehemenz, mit der – neben mir – auch viele andere diesen Wunsch formulierten, hatte mit den von mir angesprochenen persönlichen Erfahrungen zu tun, die offensichtlich auch viele andere Dienstgeber in unserer Kirche teilen. Mit dieser einen Loyalitätsobliegenheit ist so viel menschliches Leid verbunden, wurden so viele kompetente Mitarbeitende aus dem kirchlichen Dienst vertrieben oder erst gar nicht zugelassen – das kann auf Dauer nicht der Weg einer Kirche sein, die glaubwürdig die Werte des Evangeliums bezeugen möchte.

Die deutlichen Empfehlungen aus den Reihen unserer Konferenz hatten damals keine Chance, die Neuformulierung der Grundordnung entsprechend zu beeinflussen. Es fehlte auf der Ebene der Bischofskonferenz die Bereitschaft, sich in aller Offenheit einer Wirklichkeit zu stellen und diese auch zu benennen, die die kirchliche Lehre zu Sexualität, Beziehungsleben und Ehe in Frage stellt.

Aber der Blick auf die Wirklichkeit darf nicht verstellt bleiben. Und diese Wirklichkeit offenbart eine Vielzahl von Leidensgeschichten, die im Zusammenhang mit dem kirchlichen Arbeitsrecht stehen – und die dringend erzählt, gehört und aufgearbeitet werden müssen.

Dazu ein konkretes Beispiel:

- Ein führender Mitarbeiter hat sich an mich gewandt. Er hatte davon gehört, dass wir in unserem Bistum eine „Kultur der Angst“ unter Mitarbeitenden überwinden wollten. Er wandte sich an mich und erzählte mir einen Teil seiner Lebensgeschichte. Die Geschichte einer zerbrochenen Ehe; die Geschichte einer neuen Liebe, die über viele Jahre öffentlich versteckt werden musste; die Geschichte von dramatischen inneren Kämpfen. Und jetzt kam die vorsichtige,

ängstliche Frage, ob er vielleicht doch endlich standesamtlich heiraten dürfe. Mich hatte diese Begegnung erschüttert. Ein aufrichtiger, ehrlicher Mann, der mit Leidenschaft Christ, Katholik und kirchlicher Mitarbeiter ist, macht sich vor mir als Vorgesetztem regelrecht klein, offenbart mir seine private Geschichte und bittet voller Angst um die „Erlaubnis“, standesamtlich heiraten zu dürfen. Was für eine absurde Situation! Wie kann es sein, dass wir als Kirche erwachsene Menschen in solche Abhängigkeitsverhältnisse führen, die sie wie unmündige Kinder werden lassen, indem sie um ihr privates Leben bangen müssen, sobald es nicht den moralischen Vorstellungen der „Mutter“ Kirche entspricht.

Viele weitere Leidensgeschichten könnte ich erzählen: von leistungsstarken, kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die uns verlassen haben, weil sie sich erst gar nicht der Situation aussetzen wollten, ihr privates Leben zum Gegenstand von „Verhandlungen“ mit dem Dienstgeber zu machen; von langjährigen Mitarbeitenden, die mir davon berichten, was sie in der Vergangenheit erlebt und erlitten haben: Kontrollanrufe des Dienstgebers, um zu überprüfen, ob der noch unverheiratete Mitarbeiter auch tatsächlich alleine in seiner Wohnung lebt. Von engagierten Katholikinnen und Katholiken, die gerne in einer kirchlichen Einrichtung gearbeitet hätten, dazu aber nie die Möglichkeit hatten, weil sie nicht kirchlich heiraten konnten. Von Mitarbeitenden, die teilweise noch bis heute ihre sexuelle Orientierung und ihre Partnerschaft verheimlichen. Ich bin mir sicher, dass Sie alle Leidensgeschichten kennen, vielleicht sogar selbst betroffen sind. Darüber wird auf öffentlichen Podien und in der Literatur wenig berichtet – wohl aber im geschützten Raum, eher inoffiziell. Es ist aber an der Zeit, dass wir diesen verborgenen Leidensgeschichten Raum geben und eine unheilvolle Geschichte aufarbeiten, der wir uns bislang noch nicht ehrlich genug gestellt haben. Wenn wir das kirchliche Arbeitsrecht für die Zukunft erhalten und weiter entwickeln wollen, dann ist diese

Aufarbeitung eine wichtige Voraussetzung, um Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen.

#### **4. Ein notwendiger Perspektivenwechsel**

Mein langjähriger Generalvikars-Kollege Peter Beer hat in den vergangenen Jahren dafür plädiert, sich beim kirchlichen Arbeitsrecht nicht primär auf die Loyalitätspflichten des einzelnen zu fixieren, sondern den Blick auf die Institution und ihren „Sendungsauftrag“ zu richten. Er stellt dabei, wohl auch auf dem Hintergrund der von mir dargestellten Leidensgeschichten, unmissverständlich fest: „Loyalitätsobliegenheiten sind kein katechetisches Instrument, um gleichsam als Punkte einer Checkliste für die Glaubens- und Sittenlehre eine möglichst umfassende Orthodoxie der kirchlichen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu gewährleisten.“<sup>1</sup> Beer hält Loyalitätsobliegenheiten im kirchlichen Arbeitsrecht nur dann für berechtigt, wenn sie sicherstellen, „dass die vertraglich geregelte und vereinbarte Arbeitsleistung so erbracht wird, dass sie die Glaubwürdigkeit der Kirche nicht gefährdet“.<sup>2</sup> Dies ist nur dann der Fall, wenn der in einer Arbeitsleistung „zum Ausdruck zu bringende Sinn- und Wertehorizont kirchlichen Handelns, wie ihn der Sendungsauftrag und die Ausrichtung auf das Reich Gottes vorgibt, verneint wird“.<sup>3</sup> Auch wenn hier offen bleibt, was denn mit diesen großen Begriffen im Blick auf den konkreten Arbeitsalltag im Einzelnen gemeint ist, so hat Peter Beer damit zumindest einen Perspektivwechsel angestoßen: Es braucht eine Profildebatte in unserer Kirche, die den Blick auf die jeweilige kirchliche Organisation und Einrichtung lenkt. Diese Debatte darf nicht bei plakativen Formeln stehen bleiben, sondern muss genau beschreiben, um welche Werte es denn jeweils gehen soll und wie diese in das berufliche Handeln zu übersetzen sind: Worin genau besteht die „Sendung“ und was bedeutet es, auf das „Reich Gottes“ zu verweisen? Diese Frage gilt es im Blick auf

---

<sup>1</sup> Beer, Peter: Loyalität ja – hörig nein: Loyalitätsobliegenheiten neu denken – Ein Diskussionsbeitrag. In: Joussem, Jakob (Hg.): Identität und Profil kirchlicher Einrichtungen im Licht europäischer Rechtsprechung. Freiburg 2019, 149 – 158, hier: 155.

<sup>2</sup> Ebd.

<sup>3</sup> Ebd.

jede einzelne Einrichtung zu beantworten. Von einer Kirchengemeinde bis hin zu einem kirchlichen Krankenhaus muss differenziert um ein Profil gerungen werden, das operativ wirksam und nachprüfbar beschreibt, welche Werte im Einzelnen gelebt, praktiziert und vermittelt werden sollen. Das bedeutet zugleich eine Abkehr von der Fixierung auf den einzelnen Mitarbeitenden, der bestimmte Voraussetzungen erfüllen soll, die einerseits losgelöst von der jeweiligen Einrichtung sind, und die andererseits einer Logik der Ab- und Ausgrenzung folgen.

Jakob Jousen hat in Folge der zurückliegenden EuGH-Entscheidungen eine notwendige Zielrichtung eines solchen Perspektivwechsels aufgezeigt<sup>4</sup>: Das formale Kriterium der Kirchenmitgliedschaft sowie die Einhaltung damit verbundener formaler Loyalitätspflichten sind nicht dazu geeignet, um die Identifikation eines Mitarbeitenden mit dem Profil bzw. dem „Sendungsauftrag“ einer kirchlichen Einrichtung zu sichern. Die Praxis zeigt, dass in weiten Teilen Deutschlands beide Kirchen gar nicht mehr in der Lage sind, Mitarbeitende zu finden, die diese Kriterien erfüllen. Längst arbeiten Menschen verschiedener Konfessionen bzw.

Religionszugehörigkeiten, aber auch Menschen ohne religiöses Bekenntnis in kirchlichen Einrichtungen mit. Gerade in den östlichen Bundesländern, in denen nur eine Minderheit der Bevölkerung einer Kirche oder Religion angehört, ist das gar nicht anders denkbar.

Die veränderte Grundordnung von 2015 trägt dieser Entwicklung zwar anfanghaft Rechnung, löst aber in keiner Weise die Frage, wie denn ein kirchliches Profil bzw. der „Sendungsauftrag“ einer Einrichtung konkret formuliert und gesichert werden könnte. Diese Frage lässt sich auch nicht juristisch lösen, sondern verlangt einen kirchenpolitischen und praktisch-theologischen Diskurs. Jakob Jousen stellt zu Recht fest, dass es nach der EuGH-Rechtsprechung den Kirchen nicht mehr erlaubt ist, Menschen von der Teilhabe an der kirchlichen Dienstgemeinschaft grundsätzlich

---

<sup>4</sup> Jousen, Jakob: Evangelisches Profil – Herausforderungen für Kirche und Diakonie durch Rechtsprechung und Praxis. In: Ders.: Identität und Profil, 69-94.



auszuschließen, weil sie anderen Glaubens sind oder einzelnen Lehrfragen nicht zustimmen. Die Kirchen sind vielmehr „gezwungen, ihre Identität und den Inhalt dessen, was als Dienstgemeinschaft zu verstehen ist, näher zu füllen.“<sup>5</sup>

Was aber sind die „Werte und Wahrheiten des Evangeliums“, um die es in dieser oder jener Einrichtung geht? Und wie lassen sich diese in berufliches Handeln übersetzen? Was ist mit der Formel vom „Sendungsauftrag“ und der „Ausrichtung auf das Reich Gottes“ gemeint? Und wie können sich daraus konkret fassbare Loyalitätsobliegenheiten ableiten lassen, die nicht das zu schützende private Leben der Mitarbeitenden bedrohen, sondern für den Arbeitsalltag Orientierung geben? Gefordert ist also ein inhaltlicher, werteorientierter Prozess, der nicht nur auf einer übergeordneten Ebene geführt werden kann, sondern auch einen eigenen Diskurs in jeder Einrichtung verlangt.

## **5. Mögliche Wege differenzierter Profilbildungsprozesse**

Im Bistum Essen gibt es seit einigen Jahren ein Projekt, das unsere Akademie „Die Wolfsburg“ in Zusammenarbeit mit katholischen Krankenhäusern des Ruhrgebiets, sowie inzwischen auch mit katholischen Altenpflegeeinrichtungen durchführt. Dabei geht es im Ansatz bereits um die Frage, wie ein spezifisch katholisches bzw. christliches Profil einer Einrichtung beschrieben, entwickelt und in konkrete Handlungsfelder umgesetzt werden kann. Solche Profilbildungsprozesse sind nicht zufällig dort notwendig geworden, wo sich kirchliche Einrichtungen auf einem konkurrierenden Markt bewegen und auch deshalb eine Antwort auf die Frage geben müssen, was sie denn von anderen vergleichbaren Anbietern unterscheidet und was die besonderen Mehr-Werte sind, die sie aufgrund ihres kirchlich-christlichen Hintergrunds zu bieten haben.

---

<sup>5</sup> Ebd., 92.

Die Erfahrungen solcher Profilbildungsprozesse sind ein wichtiger Beitrag zu der Auseinandersetzung um die grundsätzlichen Fragen des kirchlichen Dienstes. Sie zeigen, wie es gehen kann, um innerhalb einer Einrichtung mit unterschiedlichen Fachbereichen und Hierarchieebenen in einen Prozess einzusteigen, der den „Sendungsauftrag“ und die zu lebenden „Werte und Wahrheiten des Evangeliums“ zu benennen und zu konkretisieren versucht.

Eine Forschungsarbeit der Universität Münster hat Erfahrungen aus einem solchen Projekt, an dem drei katholische Krankenhausträger teilgenommen haben, näher untersucht.<sup>6</sup> Dabei wurde deutlich, dass ein wirksames und überprüfbares christliches Profil eines Krankenhauses nicht davon abhängt, ob dessen Mitarbeitende formal einer christlichen Konfession angehören. Auch äußerliche Symbole oder symbolische Orte wie Kreuze, Heiligenfiguren oder Kapellenräume haben nur eine sehr begrenzte Wirksamkeit für den praktischen Alltag. Entscheidend ist etwas anderes: das Miteinander der im Krankenhaus tätigen Menschen, ihre Haltungen und Werte, die sie in ihrem Handeln spürbar erkennen und erfahrbar werden lassen. Daran entscheidet sich das inhaltliche, christliche Profil eines Krankenhauses. Darum lassen sich christliche Werte im Einzelnen sowie ihre konkreten Umsetzungen im Arbeitsalltag nur in einem intensiven Prozess mit den Führungskräften und mit den Mitarbeitenden gemeinsam entwickeln.

Die Chance eines solchen Prozesses liegt zunächst schon einmal darin, dass das christliche Profil als ein positives und unterscheidendes Merkmal für ein Krankenhaus betrachtet wird – sozusagen als ein Wettbewerbsvorteil auf dem Markt der Gesundheitsversorgung. Damit wird bereits jegliche negative Konnotation vermieden, die einem christlichen Profil aus der Vergangenheit zugewiesen wird, weil mit Ausschlusskriterien für Mitarbeitende oder einem Katalog von „No-Gos“

---

<sup>6</sup> Vgl. zum Folgenden: Schwer, Christina u.a.: Vom Habit zum Habitus: Merkmale eines christlichen Profils katholischer Krankenhäuser. In: Heimbach-Steins, Marianne u.a.: Katholische Krankenhäuser – Herausgeforderte Identität. Paderborn 2017, 187-228.

verbunden war. Stattdessen geht es darum, die positiven, bereichernden und wertschöpfenden Aspekte eines christlichen Profils in den Vordergrund zu rücken.

Im Projekt der drei katholischen Krankenhausträger des Ruhrgebiets kristallisierte sich als grundlegender Wert die Kategorie der christlichen Nächstenliebe heraus – eine Nächstenliebe, die über eine rein humanitäre Begründung hinaus im Glauben an den Gott wurzelt, der sich in Jesus als bedingungslose Menschenfreundlichkeit und Liebe offenbart hat. Dieser Grundwert klingt zwar zunächst allgemein, wird aber im Verlauf eines Interpretations- und Übersetzungsprozesses der beteiligten Mitarbeitenden in sehr konkreten und aussagekräftigen Haltungen, Verhaltensweisen, Alltagsroutinen, Normen und Werteorientierungen entfaltet. Da geht es beispielsweise um die Bereitschaft zu emotionaler Anteilnahme am Glück oder Leid anderer Menschen, sowohl der Patienten als auch der Kolleginnen und Kollegen; es geht um die Bereitschaft, Trost zu spenden, individuelle Wertschätzung zu praktizieren; schwierige Wegabschnitte wie Trauer oder Sterben ernsthaft zu begleiten, Vereinsamung von Menschen zu erkennen und konkrete Anteilnahme anzubieten. Patientinnen und Patienten werden in einem christlichen Krankenhaus nicht als medizinische Fälle betrachtet; und pflegende, ärztliche oder auch verwalterische Mitarbeitende sind nicht einfach nur Arbeitskräfte. Vielmehr geht es darum, einander in einer zutiefst christlichen Haltung heraus zu begegnen, die den konkreten Menschen stets auch in seiner umfassenden göttlichen Würde betrachtet. Das verlangt angesichts der derzeitigen personellen Engpässe und vieler anderer struktureller Probleme im Krankenhausbereich eine hohe Sensibilität und auch unternehmerische Anstrengung, damit solche Werte praktisch im Alltag gelebt werden können. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen dafür unterschiedliche Fort- und Weiterbildung, aber auch Rahmenbedingungen, die ihnen dabei helfen, die geforderte christliche Praxis der Liebe konkret leben zu können. Nicht zuletzt braucht es auch verbindliche Strukturen, die beispielsweise in extremen medizinischen Situationen Zeit und Raum bieten, um im Rahmen ethischer Fallbesprechungen

ganzheitlich einen Patienten betrachten und in problematischen Entscheidungen den autonomen Patientenwillen einzubeziehen zu können.

Die aus der christlichen Nächstenliebe abzuleitenden Werte, Normen, Haltungen und konkreten Alltagsroutinen können nicht einfach gesetzt werden – sie brauchen die ständige Auseinandersetzung, auch eine kreative Entwicklung und nicht zuletzt eine inhaltliche Aneignung durch Mitarbeitende und Führungskräfte. Gerade weil bei Mitarbeitenden nicht selbstverständlich eine Kenntnis christlicher Werte und Hintergründe vorausgesetzt werden kann, sind Qualifizierungen zu diesen Fragen unumgänglich. Darum sind Profil- oder Leitbildentwicklungen ein wichtiger Beitrag, um christliche Werte zu formulieren und alltagstauglich zu entfalten.

Dabei ist es notwendig, auf die spirituell-theologischen Wurzeln der humanen Werte des Christlichen zu achten. Mitarbeitende brauchen eine grundsätzliche Religions- und Glaubenssensibilität, wenn sie in einer kirchlichen Einrichtung arbeiten. Führungskräfte benötigen hier vielleicht sogar eine deutlich vertiefte Kenntnis. Mitarbeitende müssen zumindest eine Offenheit und ein Grundverständnis für religiöse Bedürfnisse von Patientinnen und Patienten entwickeln. Insgesamt braucht es in einem kirchlichen Krankenhaus die ausdrückliche Bereitschaft, religiöse Angebote zur Begleitung und Stärkung der Patienten sicherzustellen. Diese Aufgabe kann nicht einfach an Seelsorgende oder eine anonyme Größe wie „die Kirche“ delegiert werden, als sei das Krankenhaus nicht selbst ein Ort von Kirche. Hier zeigt sich also, wie sehr das christliche und kirchliche Profil einer Einrichtung davon abhängt, ob Führungskräfte und Mitarbeitende sich ihrer Mitverantwortung für dieses Profil bewusst sind. Ihre Beteiligung an der Übersetzungsarbeit dieser Werte bietet dabei die große Chance, dass sie sich ganz persönlich mit dem Profil ihrer Einrichtung identifizieren.

## **6. Schlussgedanken**

Die Erfahrungen bei den Profilbildungsprozessen zeigen, dass der klassische arbeitsrechtliche Begriff der „Dienstgemeinschaft“ auf neue Weise Bedeutung gewinnen kann. In den Diskussionen unserer Krankenhausprojekte spielte der Begriff der Dienstgemeinschaft eine durchaus bedeutende Rolle. Ausgehend vom Wert der christlichen Nächstenliebe war schnell klar, dass es der mitmenschliche und wertschätzende Umgang ist, der eine Dienstgemeinschaft unter den Mitarbeitenden, aber genauso zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden über alle Hierarchieebenen hinweg auszeichnen muss. Gerade der Krankenhausalltag, in dem vor allem die funktionale medizinische und pflegerische Leistung im Vordergrund steht, zeigt den Wert dieses Anspruchs, in einem funktional bestimmten Alltag eine Dienstgemeinschaft leben zu wollen: Wo nur das Funktionale zählt, verkümmert der Mensch und verliert damit zugleich auch an Leistungsfähigkeit. Ein wertschätzendes Miteinander, das einander beistehen und unterstützen lässt, und das auch eine Fehlerkultur zulässt, wird zu einem gesunden Klima führen, in dem spürbar wird, was es bedeutet, als Christen bzw. in einem christlichen Geist miteinander zu leben und zu arbeiten.

Die Grundordnung im kirchlichen Arbeitsrecht war und ist von einem Geist der Absicherung und Kontrolle geprägt; von einem subtilen Misstrauen gegenüber Mitarbeitenden, denen oft zuerst eine unzulängliche „Kirchlichkeit“ unterstellt wird; aber auch von einem mangelnden Bewusstsein der lebensförderlichen, bereichernden Werte des Evangeliums und der faszinierenden Kraft des Gottesglaubens. Der Begriff der „Dienstgemeinschaft“ setzt aber dieses positive Bewusstsein vom Reichtum der eigenen Religiosität und Kirchlichkeit, sowie das grundsätzliche gegenseitige Zu- und Vertrauen voraus. Unsere Einrichtungen sind nicht einfach nur „Betriebsstätten“, „Unternehmen“, „soziale Organisationen“. Sie sind auch immer Orte geistlich begründeter Gemeinschaft. Natürlich birgt das unauflösbare Ambivalenzen und Widersprüchlichkeiten, weil hier ein schwieriger Balanceakt verlangt wird. Kirchliche Einrichtungen sind beides zugleich: arbeitsrechtlich zu gestaltende

Organisationen und geistliche Orte, an denen Menschen als „Dienstgemeinschaft“ wirken. Jede Einseitigkeit ist problematisch. Zugleich wird es immer wieder Konflikte geben, da die Widersprüchlichkeit nicht auflösbar ist.

Aber gerade deshalb ist die inhaltliche Auseinandersetzung so wichtig: zum jeweiligen Profil einer Einrichtung, vor allem aber zu dem, was „Dienstgemeinschaft“ im Einzelnen bedeutet. Unabdingbar scheint mir aber, dass die Mitarbeit in einer „Dienstgemeinschaft“ Kompetenzen verlangt, die über die rein funktionalen Kompetenzen weit hinausgehen: Sozialkompetenz im Sinne der Bereitschaft und Fähigkeit zu einem wertschätzenden Verhalten; aber auch eine Religions-Sensibilität, die den christlichen Glauben und Religiosität insgesamt wertschätzt und achtet. Das sind für mich zentrale Kompetenzen, die durchaus zu den Leistungsvereinbarungen im Arbeitsvertrag ausdrücklich hinzugenommen und festgeschrieben werden sollten.

Lassen Sie mich abschließend unterstreichen: Wer im kirchlichen Dienst arbeitet, soll keine Angst haben müssen. Ihr und ihm soll seitens des Dienstgebers kein Misstrauen entgegen gebracht werden und kein subtiler oder offener Verdacht, nicht „kirchlich“ genug zu sein. Im kirchlichen Dienst zu arbeiten, das soll zuerst Lust und Freude machen, das soll attraktiv und begeisternd sein – weil wir als Christinnen und Christen für etwas Großes wirken und in unseren Einrichtungen, Gemeinschaften und Organisationen etwas zu leben und zu bewirken versuchen, was unsere Gesellschaft so dringend braucht: Menschenfreundlichkeit, Nächstenliebe, Offenheit, Dienstbereitschaft und die Überzeugung, dass es Gott gibt und dass wir aus einer göttlichen Quelle all das schöpfen dürfen, was wir Menschen uns selbst nicht geben können.