

Hermann Reichold (Hg.)

# Führungskultur und Arbeitsrecht in kirchlichen Einrichtungen

Von der Personen- zur  
Institutionenorientierung  
der Grundordnung

VERLAG FRIEDRICH PUSTET



Hermann Reichold (Hg.)

# Führungskultur und Arbeitsrecht in kirchlichen Einrichtungen

Von der Personen- zur  
Institutionenorientierung  
der Grundordnung

VERLAG FRIEDRICH PUSTET  
REGENSBURG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

eISBN 978-3-7917-7137-3 (pdf)

© 2017 by Verlag Friedrich Pustet, Regensburg

Umschlag: Martin Veicht, Regensburg

Satz: Martin Vollnhals, Neustadt a. d. Donau

Druck und Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg

Diese Publikation ist auch als Printprodukt erhältlich:

ISBN 978-3-7917-2873-5

Weitere Publikationen aus unserem Programm finden Sie auf  
[www.verlag-pustet.de](http://www.verlag-pustet.de)

# Inhalt

Grußwort	
<i>Bischof Gregor Maria Hanke</i> .....	7
Einführung	
<i>Hermann Reichold</i> .....	9
<i>Andreas Lob-Hüdepohl</i>	
Dienstgemeinschaft als Führungsmaxime und Achtsamkeitsgebot	
Eine moraltheologische Spurensuche .....	11
1. Vorbemerkung: eine irritierende Ausgangssituation .....	11
2. Vergewisserungen: theologische Fundamente ‚kirchlicher Dienstgemeinschaft‘ .....	15
3. Vergegenwärtigungen: ‚kirchliche Dienstgemeinschaft‘ als heilsame Praxis ad extra .....	21
4. Verantwortlichkeiten: ‚achtsame Führung‘ als heilsame Praxis ad intra .....	25
5. Verbindlichkeiten: ‚kirchliche Dienstgemeinschaft‘ als geordnete Sozialgestalt .....	30
<i>Herbert Landau</i>	
Die Rechtsprechung des BVerfG zum Selbstbestimmungsrecht der Kirchen im Bereich ihrer Arbeitsverhältnisse anhand des Chefarzt-Beschlusses vom 22. Oktober 2014 .....	33
1. Einleitung .....	33
2. Der Chefarzt-Beschluss vom 22. Oktober 2014 .....	34
2.1 Verfassungsrechtliche Maßstäbe für das kirchliche Selbstbestimmungsrecht .....	35
2.2 Prüfungsanforderungen an die staatlichen Gerichte bei Streitigkeiten über Loyalitätsobliegenheiten kirchlicher Arbeitnehmer .....	38
2.3 Einklang mit der EMRK und der hierzu ergangenen Rechtsprechung des EGMR .....	40

3. Schlussfolgerungen im konkreten Fall . . . . .	42
4. Zur Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse vom 27. April 2015 . . . . .	43
5. Schluss . . . . .	47
<i>Andreas Suchanek</i>	
In Vertrauen investieren	
Wirtschaftsethische Überlegungen zur Führungskultur in kirchlichen Einrichtungen . . . . .	
1. Einleitung . . . . .	49
2. Konzeptionelle (Vor-)Überlegungen . . . . .	50
2.1 Das Drei-Ebenen-Schema . . . . .	50
2.2 Der praktische Syllogismus . . . . .	51
3. Thesen . . . . .	53
<i>Peter Beer</i>	
Vom personen- zum institutionenorientierten Ansatz	
Der Beitrag der Grundordnung zu Profildiskussion, Führungs- und Unternehmenskultur in kirchlichen Einrichtungen . . . . .	
0 Das Erkenntnisinteresse leitende Thesen . . . . .	63
1. Der Streit um die Reform des kirchlichen Arbeitsrechts . . . . .	64
2. Die Suche nach einem Lösungsansatz . . . . .	65
3. Die Vermeidung von Missverständnissen . . . . .	67
4. Der Blick in die Praxis als Ausgangspunkt . . . . .	68
5. Risiken, Chancen und Optionen . . . . .	69
6. Weitere Arbeitsschritte . . . . .	73
Anhang 1: Impulspapier: Merkmale verbandlicher Caritasidentität für berufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter . . . . .	77
Anhang 2: Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse . . . . .	83
Anhang 3: Beschluss des Bundesverfassungsgerichts vom 22.10.2014 – 2 BvR 661/12 – „Chefarzt“ . . . . .	91
Die Autoren . . . . .	135

# Grußwort

*Von Bischof Gregor Maria Hanke OSB*

Wenn in den folgenden Beiträgen von der Kirche als Arbeitgeber die Rede ist, dann ist dabei zu beachten, dass sie sich in ihrem Selbstverständnis von den meisten anderen Arbeitgebern unterscheidet: Die Kirche besteht nicht um ihrer selbst willen und ist nicht Selbstzweck. Sie stellt kein Personal ein, um ein Produkt oder eine Dienstleistung anzubieten und zu verkaufen. Stattdessen hat sie einen Sendungsauftrag, den sie zusammen mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den verschiedenen Institutionen und Einrichtungen zu erfüllen sucht.

Das gemeinsame Arbeiten im Kontext des Sendungsauftrags braucht allerdings verlässliche Regelungen, die Aufgaben, Rechte und Pflichten aller Beteiligten beschreiben und festhalten. Dem versucht das kirchliche Arbeitsrecht zu entsprechen.

Die Kirche und auch die Welt, in die hinein sich der kirchliche Sendungsauftrag richtet, befinden sich in tiefgreifenden Veränderungsprozessen. Zwar ist die Kirche ihrem Selbstverständnis nach „nicht von dieser Welt“, wohl aber „in dieser Welt“ (Joh 17,11.16). Es ist daher sowohl selbstverständlich als auch unvermeidlich, dass kirchliche Einrichtungen und das kirchliche Arbeitsrecht von den Veränderungs- und Wandlungsprozessen der Welt betroffen sind.

Wandel ist immer dynamisch. Daher blieben bloß punktuelle Eingriffe in das bestehende Regelwerk defizitär und würden die jeder Veränderung innewohnende Dynamik sträflich unterschätzen. Es ist somit folgerichtig und notwendig, schon heute über eine Weiterentwicklung des kirchlichen Arbeitsrechtes nachzudenken, auch wenn es erst kürzlich verändert worden ist.

Die in diesem Band versammelten Beiträge möchten den dynamischen Veränderungsprozess im Bereich des kirchlichen Arbeitsrechtes positiv aufgreifen und an seiner Fortentwicklung mitwirken. Es geht insgesamt darum, im Sinne einer Ideenbörse bzw. eines Marktplatzes der Ideen das bestehende Arbeitsrecht in Richtung eines institutionenorientierten Ansatzes weiterzudenken. Dieser Ansatz scheint das Potential zu haben, das Spannungs-

verhältnis zwischen nachhaltiger Profilsicherung unserer Einrichtungen einerseits und der entsprechenden Berücksichtigung der aktuellen Lebens- und Gesellschaftsverhältnisse andererseits produktiv und zukunftsorientiert zu gestalten.

In diesem Sinne reihen sich die einzelnen Beiträge ein in eine Vielzahl von Bemühungen um eine angemessene Weiterentwicklung des kirchlichen Arbeitsrechts: seien es nun solche im Bereich des VDD mit der Bischöflichen Arbeitsgruppe zum kirchlichen Arbeitsrecht und deren Untergruppe zum institutionenorientierten Ansatz oder aber auch auf Ebene der Verbände oder der evangelischen Kirche.

Der Diözese Eichstätt ist es ein großes Anliegen, mit der Förderung der Hirschberger Gespräche Synergieeffekte zwischen den unterschiedlichen Ansätzen, Gesprächskreisen und Arbeitsgruppen im Bereich der Weiterentwicklungen und Veränderungen des kirchlichen Arbeitsrechtes zu stärken sowie die interdisziplinäre Kommunikation zu fördern, um gemeinsam die großen Herausforderungen zum Wohl aller Beteiligten und im Sinne der Sendung der Kirche zu bewältigen.

Als Bischof von Eichstätt danke ich allen, die um der gemeinsamen Sache willen ihren Sachversand und ihre Erfahrung eingebracht und zu diesem Band beigetragen haben.

# Einführung

*Von Hermann Reichold*

Sehr verehrter Herr Bischof Hanke, sehr verehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Hirschberger Gespräche,

ich freue mich sehr, lieber Herr Bischof, die Aufbruchsstimmung, die Sie hier mit Ihrem Grußwort verbreitet haben, ausnutzen zu können für eine schwingvolle kurze Einführung in die fachliche Thematik und eine Vorstellung der tragenden Akteure unserer Veranstaltung.

Die von Ihnen zu Recht betonten Synergieeffekte erhoffe ich mir durch das Zusammenwirken von theologischen, juristischen, wirtschaftsethischen und unternehmenskulturellen Gedanken, die uns – hoch über dem Altmühltal – beflügeln und nicht abstürzen lassen sollten bei der Weiterentwicklung der Grundordnung zu einem abgerundeten Konzept nachhaltiger Profilsicherung.

Ich danke zunächst Herrn Kollegen Lob-Hüdepohl, dass er sich der Mühe unterzogen hat, uns hier eine moraltheologische Analyse von Vergewisserung, Vergegenwärtigung und Verbindlichkeit der kirchlichen Dienstgemeinschaft vorzustellen als Real- *und* Idealskizze. Ihre zeitweise Rektortätigkeit an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt hat Sie ja sicher mit prägenden Erfahrungen zum Thema Ideal versus Wirklichkeit ausgestattet, was für die heutige und morgige Diskussion der Grundordnung sicher nicht schaden kann ...

Mein großer Dank gilt auch Herrn Verfassungsrichter Landau, der trotz seiner belastenden Tätigkeit den Weg aus Karlsruhe hierher ins Altmühltal nicht gescheut hat. Lieber Herr Landau, es gibt wohl kaum einen authentischeren Interpreten des BVerfG-Beschlusses vom 22. 10. 2014 zur Chefarzt-Kündigung als Sie. Ihre Entscheidung fand bekanntlich unmittelbar in der aktuellen Grundordnung einen deutlichen Niederschlag. Auch die hier im Raum dominierenden Katholiken freuen sich auf Ihren gut „protestantischen“ Vortrag!

Herr Kollege Suchanek von der „Leipzig Graduate School of Management“ wird seine wirtschaftsethischen Überlegungen zu den schwierigen

Bedingungen von Führungskultur und -management in (kirchlichen) Organisationen vorstellen. Ihm geht es von einem spieltheoretischen Ansatz her maßgeblich um Voraussetzungen für die Herstellung eines hinreichenden gemeinsamen „Spielverständnisses“ in der Dienstgemeinschaft – entsprechend dem jeweiligen Organisationsziel der Einrichtung. Ich bin schon sehr gespannt, nachdem ich zu meiner aktiven Zeit an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt bereits für die Homann/Suchanek-Ökonomik entflammt worden bin.

Den Abschluss wird das Referat von Herrn Generalvikar Beer darstellen, der uns davon überzeugen möchte, dass die Profilierung einer katholischen Einrichtung nicht allein von der Qualität und dem „Lebenszeugnis“ der die Einrichtung prägenden Mitarbeiter abhängen kann, sondern von der gemeinsamen Verständigung auf ein christliches Einrichtungsprofil, das der ständigen Kommunikation und Bestärkung durch Wort und Tat bedarf. Wir sind sehr gespannt, Herr Generalvikar, auf ihren institutionen-orientierten Ansatz zur Fortentwicklung des Dritten Wegs.

Bei aller Skepsis, die der Jurist ständigem Reformeifer aus guten Gründen entgegen bringt, lässt sich wohl sagen, dass auch nach der Reform im April 2015 die „Dienstgemeinschaft“ in der Grundordnung eher noch immer auf „einem“ Bein etwas unausgewogen steht; es wird sich maßgeblich gekümmert um die besonderen Loyalitätspflichten und deren Eignung als Kündigungsgrund. Das „zweite“ Bein oder der „zweite“ Schritt, auf dem und mit dem die Grundordnung einen festeren Stand gewinnen könnte, wäre aus meiner Sicht eine *positive Regulierung* im Hinblick auf gute Regeln der Unternehmensführung in der „gemeinsam“ verantworteten Dienstgemeinschaft. Dann bestünde z. B. ein „Ärgernis“ nicht mehr im skandalisierten Lebenswandel einzelner Mitarbeiter, sondern in der mangelhaften Aufgabenerledigung gemessen am Leitbild der katholischen Einrichtung. Denn darauf kommt es in Wirklichkeit im säkularen Umfeld des 21. Jahrhunderts an: den *Gedanken der Dienstgemeinschaft* weiterzuentwickeln in Richtung einer besseren und schlüssigeren Außendarstellung und -wahrnehmung katholischer Einrichtungen in einer zunehmend religions-apathischen Gesellschaft. Davon hängt Glaubwürdigkeit maßgeblich ab!

In der Hoffnung, dass Sie hier nicht nur mit neuen Ideen, sondern auch mit guter Speisung und süffigem Gebräu verwöhnt werden, darf ich meine Einführung schließen und wünsche den Hirschberger Gesprächen einen guten Verlauf.

# Dienstgemeinschaft als Führungsmaxime und Achtsamkeitsgebot

## Eine moraltheologische Spurensuche

Andreas Lob-Hüdepohl

### 1. Vorbemerkung: eine irritierende Ausgangssituation

Das Symposium widmet sich der Frage, wie das kirchliche Arbeitsrecht hin zu einem Unternehmensrecht kirchlicher Dienste und Einrichtungen weiterentwickelt werden kann. In diesem Zusammenhang ist mir die Aufgabe zugewiesen worden, den Zentralbegriff der ‚Dienstgemeinschaft‘ theologisch so zu substantiieren, dass sie als Führungsmaxime und Achtsamkeitsgebot für die weitere Entwicklung kirchlicher Dienste und Einrichtungen im besten Sinne des Wortes operationabel gemacht werden kann.

Zunächst einige Bemerkungen zur Ausgangssituation, die den weiteren Verlauf meiner Überlegungen plausibilisieren helfen. Das kirchliche Arbeitsrecht in Deutschland ist seit Langem in Bewegung. Diese Feststellung mag erstaunen, trifft aber bei näherem Hinsehen durchaus die Realität. Zwar ist einerseits die von den deutschen Bischöfen 1993 verabschiedete „Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse“<sup>1</sup> (im Folgenden: *Grundordnung*) als die „wichtigste Rechtsquelle des Kirchenarbeitsrechts“<sup>2</sup> über knapp zwei Jahrzehnte hinweg nahezu unverändert geblieben, bevor sie in den letzten Jahren – zuletzt im Frühjahr 2015 – durch die Vollversammlung des Verbandes der Diözesen Deutschlands besonders hinsichtlich der Normen bei Verstößen gegen Loyalitätsobliegenheiten vorsichtig modifiziert wurde.<sup>3</sup> Auch die 2002 veröffentlichte,

---

<sup>1</sup> Siehe Anhang Nr. 2 dieses Bandes.

<sup>2</sup> Marx, in: Die deutschen Bischöfe Nr. 95 – Kirchliches Arbeitsrecht, Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.), 2. Aufl., 2015, Vorwort 5–8.5.

<sup>3</sup> Vgl. den Beschluss vom 27. 4. 2015, veröffentlicht als: Die deutschen Bischöfe Nr. 95a, Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.), 2015.

seinerzeit vielbeachtete und kontrovers diskutierte „Erklärung des Ständigen Rates der Deutschen Bischofskonferenz zur Unvereinbarkeit von Lebenspartnerschaften nach dem Lebenspartnerschaftsgesetz mit den Loyalitätsobliegenheiten nach der Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse“<sup>4</sup> hat die *Grundordnung* lediglich auf eine bestimmte Personengruppe verbindlich konkretisiert und deshalb nicht verändert. Andererseits hat sich aber die Rechtspraxis in den letzten Jahrzehnten durchaus verändert und damit das kirchliche Arbeitsrecht insgesamt in Bewegung gesetzt. Und diese Veränderungsdynamik liegt fast schon in der Logik der *Grundordnung*: Denn schon die 1993 beschlossene Fassung sieht vielfältige Ermessensspielräume vor, die angesichts der Zahl und der Vielfalt kirchlicher Träger und personalführender Akteure zwangsläufig zu einer großen Heterogenität in der Rechtswirklichkeit führen muss. Mit Blick etwa auf zivil wiederverheiratete Geschiedene schließt die *Grundordnung* in ihrer Fassung von 1993 eine Weiterbeschäftigung dann aus, wenn sie „unter öffentliches Ärgernis erregenden Umständen oder die Glaubwürdigkeit der Kirche beeinträchtigenden Umständen geschlossen wird“, Art. 5 Abs. 5 Satz 2 *Grundordnung* a. F. Allein die Maßstäbe für das Vorliegen eines öffentlichen Ärgernisses oder einer Glaubwürdigkeitsbeeinträchtigung haben sich selbst in der Kirchenöffentlichkeit beträchtlich verschoben, was konsequenterweise zu einer anderen Rechtspraxis führt. Dass dieser Prozess durch die Veränderungsdynamiken einer modernen Gesellschaft nochmals befördert wurde, sei hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

Insofern ist es alles andere als revolutionär, wenn die katholische Kirche in Deutschland und allen voran ihre Bischöfe nochmals grundsätzlich über die Konzeption des kirchlichen Arbeitsrechts nachdenken und vielleicht neue Modelle entwickeln. Allein die Tatsache, dass das kirchliche Arbeitsrecht in Deutschland weltkirchlich einen absoluten Solitär darstellt – was bekanntlich der gesellschaftlichen Situation in Deutschland und seiner spezifischen Rechtsordnung geschuldet ist –, zeigt, dass das kirchliche Arbeitsrechts keinesfalls im *depositum fidei* hinterlegt und also kein Bestandteil der Offenbarung, sondern in diesem präzisen Sinn ‚weltlich Ding‘ und insofern in seiner konkreten Form kontingent und gestaltbar ist.

Das bedeutet im Umkehrschluss aber keineswegs, dass das kirchliche Arbeitsrecht theologisch beliebig ausgestaltbar wäre. Im Gegenteil: Da es die zumindest in dieser Hinsicht kontingente Sozialgestalt einer Kirche

---

<sup>4</sup> Veröffentlicht in: Die deutschen Bischöfe Nr. 51 – Erklärung der deutschen Bischöfe zum kirchlichen Dienst, Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.), 11. Aufl., 2008, 21–22.

normiert, die in erster Linie eine *theologische Wirklichkeit* repräsentiert (Kirche als Zeichen und Werkzeug der Einheit zwischen Gott und Mensch), muss das kirchliche Arbeitsrecht als Norm wie als Praxis den Kerngehalt dieser theologalen Wirklichkeit zu erfassen suchen und ihn als Fundamentalnorm (*norma normans*) zugrunde legen. Genauso verfährt die *Grundordnung*: Artikel 1 bestimmt in einer Legaldefinition die *Dienstgemeinschaft* als Fundamentalnorm und materialiter als Einrichtungen der katholischen Kirche zwecks Erfüllung ihres Sendungsauftrages. Die ‚Dienstgemeinschaft‘ ist deshalb in erster Linie ein theologischer Begriff, der gleichsam das Scharnier bildet zwischen theologaler Wirklichkeit und kontingenter Sozialgestalt. Theologische Begriffe sind sinnvollerweise theologisch zu entfalten. Hier besteht aber ein großes Problem: Obwohl die ‚Dienstgemeinschaft‘ in der *Grundordnung* prominent verankert ist und die über 650.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der katholischen Kirche in Deutschland auf diesen Kerngehalt verpflichtet sind, herrscht über den theologischen Gehalt der ‚Dienstgemeinschaft‘ ein großes Schweigen. In der theologischen Fachliteratur findet die ‚Dienstgemeinschaft‘ kaum einen Widerhall. Lediglich der frühere Paderborner Sozialethiker Theodor Herr widmet sich in seinen schon länger zurückliegenden Überlegungen zum „Arbeitgeber Kirche“ ausführlicher dem Begriff der „kirchlichen Dienstgemeinschaft“ als „Schlüsselbegriff der arbeitsrechtlichen Regelungen“, der „fundamental formal und inhaltlich von seiner spirituellen Basis her bestimmt“ ist.<sup>5</sup> Da der kirchliche Dienst das Zeugnis des Glaubens in der Welt verbürgt, muss jeder Mitarbeiter, so Herr, „sich und seine Arbeitskraft in den Dienst der umfassenden Sendung der Kirche (...) stellen. Er muss *wenigstens* in seinem öffentlichen Auftreten und in seiner persönlichen Lebensführung *alles* unterlassen, was dem Auftrag der Kirche widersprechen würde. Das ist das Minimum, das von kirchlichen Mitarbeitern erwartet werden muß.“<sup>6</sup> Und weiter: Der kirchliche Dienst „meint eine totale Inanspruchnahme“. Sein Spezifikum „kann nur von dem in überzeugender Weise erbracht werden, der mit der Kirche lebt und gegebenenfalls leidet.“<sup>7</sup>

Vielleicht sind es solche idealisierenden Setzungen, zu denen sich Herr genötigt sieht, die weitere Autorinnen und Autoren davon abhalten, den Begriff der Dienstgemeinschaft theologisch ausführlicher zu entfalten. Das ist mindestens irritierend – insbesondere dann, wenn dieser Begriff gleichsam als entscheidendes Widerlager zur komplizierten Konstruktion etwa

---

<sup>5</sup> Th. Herr, *Arbeitgeber Kirche*, 1985, 66.

<sup>6</sup> Th. Herr (Fn. 5), 71 (Hervorh. ALH).

<sup>7</sup> Th. Herr (Fn. 5), 82.

eines kirchlichen Arbeitsrechts fungieren soll. Auch die deutschen Bischöfe geben sich bei der theologischen Entfaltung eher schmallippig: In ihrer „Erklärung (...) zum kirchlichen Dienst“, die der *Grundordnung* vorangestellt ist, bezeichnen sie die „Dienstgemeinschaft als das maßgebende Strukturelement des kirchlichen Dienstes“, ohne sie aber diesseits arbeitsrechtlicher Normierungen theologisch näher zu charakterisieren. Selbst jüngste Erklärungen halten sich zurück. Die Erklärung der deutschen Bischöfe „Das katholische Profil caritativer Dienste“ von 2014 – zweifelsohne eine gute Gelegenheit, sich ausführlicher zu äußern – nennt die ‚Dienstgemeinschaft‘ viermal, ohne sie zu substantiieren. Die 2015 veröffentlichte Erklärung „Gemeinsam Kirche sein“, in der das Gemeinsame kirchlichen Lebens gerade in seinem von allen Getauften und Gefirmten gemeinsam vollzogenen Dienst an der Welt ausführlich konzipiert wird, verzichtet auf immerhin 120 Seiten sogar vollständig auf die Nennung von ‚Dienstgemeinschaft‘.

Etwas auskunftsstärker gibt sich der *Deutsche Caritasverband*: Seinen 2005 vorgelegten, detaillierten „Empfehlungen zur Personalpolitik“ stellt er erste theologische Inhaltsskizzen zur Dienstgemeinschaft als Ausdruck der ‚Kommunikation des Evangeliums‘ voran:

„Die Personalpolitik der Caritas hat freilich – über die Beachtung der vorwiegend auf die Beschäftigungs- und Mitwirkungsbedingungen der Mitarbeiter(innen) konzentrierten Grundordnung hinaus – *den tieferen Sinn kirchlicher Dienstgemeinschaft nicht zuletzt durch die Qualität der eigenen personalpolitischen Instrumente* erkennbar zu machen. (...) Kirchliche Personalpolitik fördert in diesem Sinne die individuellen Ressourcen ihrer Mitarbeiter(innen). Sie entwickelt zugleich eine ‚Unternehmenskultur‘, in der die Sicherung fachlicher Qualität und die Erfordernisse effektiver wie effizienter Arbeitsabläufe eingerahmt sind durch die Erfahrung eines Mehr an Achtsamkeit, Vertrauen, Begegnung sowie wechselseitiger Solidar- und Lernbereitschaft, in der das erahnt und gelebt wird, was die ‚Kommunikation des Evangeliums‘ für eine menschenwürdige Lebens- und Beziehungskultur ausmacht. Dazu gehört auch die Einführung und Pflege von Regeln und Verfahren, mit denen unvermeidbare Reibungsverluste und Konflikte konstruktiv bearbeitet werden können.“<sup>8</sup>

Diese erste inhaltliche Skizze ist – was uns später noch ausführlicher beschäftigen wird – sehr aufschlussreich. Bedauerlicherweise verliert sich diese Spur in jüngeren Dokumenten. Zwar findet sie sich 2008 nochmals in den „Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas“: So wird die Dienst-

<sup>8</sup> Deutscher Caritasverband, Empfehlungen zur Personalpolitik, 2005 (Hervorh. ALH).