

Arbeit ein gesundes Maß geben – in Kirche und Diakonie

Vortrag am Tag der kirchlichen und diakonischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Köln und Region am 9. April 2016

1. Warum ich Sie eigentlich heute nur enttäuschen kann

Sehr geehrte Damen und Herren,

Auslöser für die Einladung war dieses Themenheft „Arbeit ein gesundes Maß geben“, das der KDA (Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt) im letzten Jahr herausgebracht hat. Erstellt wurde es vom KDA-Bundesausschuss „Arbeit und Technik“, der sich zwei Jahre mit dieser Thematik beschäftigt hat und dem ich angehöre.

Ich bin Pfarrer der rheinischen Kirche, aber derzeit beurlaubt. 25 Jahre war ich im Gemeindepfarramt am Niederrhein, genauso lang Synodalbeauftragter für den KDA im Kirchenkreis Dinslaken, zeitweise auch Vorsitzender der KDA-Konferenz Rheinland. Im November 2014 bin ich auf eine KDA-Pfarrstelle der hannoverschen Landeskirche gewechselt.

Als Gemeindepfarrer habe ich Kirche und Diakonie vor allem aus der Arbeitgeberperspektive kennengelernt: als Dienstvorgesetzter von Jugendleiterinnen und KiTa-Leitungen, als Vorsitzender meines Presbyteriums, als Vorstandmitglied einer Diakoniestation. Im KDA haben wir uns dagegen auch immer wieder mit Fragen innerkirchlicher Arbeitsverhältnisse beschäftigt, Dritter Weg, Ein-Euro-Jobs, um nur mal zwei „prominente“ Stichworte zu nennen.

Als ich die Einladung erhielt, habe ich mich erst gefreut, dass unser Heft gut ankommt und die Thematik offenbar bei Ihnen einen Nerv trifft. Das Thema bewegt Menschen, Frauen und Männer, die in Kirche und Diakonie tätig sind. Je mehr ich allerdings in die Vorbereitung eingestiegen bin, desto schwerer habe ich mich getan. Das Feld ist riesengroß, ich weiß nicht, wo ich anfangen soll und wo aufhören. Die konkrete Ausgestaltung von Arbeit hängt immer auch mit den besonderen Umständen und den Personen vor Ort ab. Damit kann ich eigentlich kaum anders, als Sie heute zu enttäuschen. Allgemeine Wahrheiten langweilen schnell. Und konkret, wie soll das gehen, zu unterschiedlich sind allein schon Ihre Einrichtungen, die ich gar nicht näher kenne.

Drei Dinge habe ich mir überlegt. Ich teile Ihnen mit, was ich beobachte. Das hat persönlichen, aber auch zufälligen Charakter. Dann versuche ich einige Deutungen dessen, was ich wahrnehme. Und schließlich möchte ich von dort ausgehend einige Anregungen in den Raum stellen. Weniger im Bereich der Politik und der Rahmenbedingungen, sondern unter der Frage, was jede und jeder tun kann. Zugespitzt und pointiert, hier und da vielleicht auch etwas provozierend formuliert. All das in der Hoffnung, dass Sie vielleicht hier und da zustimmen – oder mir auch entschieden widersprechen. Das wäre auch gut, dann können wir im zweiten Teil umso angeregter diskutieren. Und wenn wir am Ende des Nachmittags sagen, okay, das

ist ein unendliches Thema, aber den ein oder anderen Gedanken, die ein andere andere Anregung nehme ich doch mit, dann wäre ich hochzufrieden und Sie hoffentlich auch.

2. Vier persönliche Schlaglichter

Ich möchte zu Beginn vier Schlaglichter aus meinen Erfahrungen mitteilen. Sie mögen das breite Feld ein wenig abstecken.

a) Ich spreche mit der Jugendleiterin einer Kirchengemeinde. Sie ist engagiert, wohnt bewusst nicht am Arbeitsort, damit die Jugendlichen nicht jederzeit bei ihr auf der Matte stehen können. Sie ist keine Kirchgängerin, hat einen guten Draht zu den jungen Leuten, einen tollen Ruf beim Jugendamt der Kommune („Die kann wirklich mit den schwierigen Jungs und Mädchen umgehen!“) – aber nicht beim Presbyterium („Die lässt sich ja nie blicken, was haben wir als Gemeinde den von ihrer Arbeit?!“) Irgendwann erzählt sie mir, dass die jungen Leute sie auch am Wochenende übers Handy anrufen dürfen. Als ich etwas verwundert schaue, weil sie doch vorher betont hat, dass sie bewusst jeden Tag eine längere Anfahrt in Kauf nimmt, sagt sie: „Ja, das stimmt, aber das mache ich, weil ich bei kirchens arbeite, das fließt aus meinem Glauben und gehört dazu. Wenn ich aber für die Kommune arbeiten würde, dann wäre das Handy am Sonntag ausgeschaltet.“

b) Es kommt schon mal vor, dass es auch in der Kirche zu Auseinandersetzungen von dem Arbeitsgericht kommt. Ich hatte das Glück, einen hervorragenden Arbeitsrechtler an der Seite zu haben, der mir das Arbeitsrecht erklärte. Das war wichtig, weil ich mich im ersten Verfahren fragte: „Dürfen wir das denn als Kirche, vor Gericht ziehen? Sollten wir nicht im christlichen Sinne unsere Streitigkeiten anders lösen?“ Der Jurist machte mir klar, was für ein hohes Gut wir mit unserem Rechtsstaat haben und dass es viel Sinn macht, widerstrebende Interessen und nach Ausschöpfung aller Verständigungsversuche von einem Gericht klären zu lassen. Ich war froh darüber, weil so der Knoten in meiner Seele aufging. Der moralische Makel fiel weg und das ermöglichte mir – nicht immer, aber immer wieder – ein entspannteres Umgehen mit den Mitarbeitenden, die geklagt hatten.

c) Einige Jahre saß ich in den Sommerferien an der Mobbing-Hotline NRW. Dabei fiel mir auf, dass es zwei große Gruppen von Menschen gab, die ich an der Strippe hatte: zum einen Lehrer/-innen, die Stress mit ihren Direktor/-innen hatten (wobei ich mich gefragt habe, ob das der Sommerferiensituation geschuldet war). Und zum anderen Beschäftigte aus Kirche und Diakonie, die sich bitter über ihre jeweiligen Vorgesetzten beschwerten. Eine Momentaufnahme, keineswegs repräsentativ, aber es gab mir zu denken.

d) Ein Kollege erzählt mir aus der Verwaltung in seinem Kirchenkreis. Er schimpft auf die Mitarbeitenden. Die seien undankbar und unmotiviert. Sie sollten doch froh sein, dass sie trotz aller Umstrukturierungen immer noch einen Arbeitsplatz haben. Aber nein, sie meckern. Und der Krankenstand sei so hoch! Wie der Zufall es will, wir begegnen uns einige Zeit später bei einem Betriebsbesuch. Im Gespräch mit dem Personaler kommt irgendwann die Frage nach den Fehlzeiten im Betrieb. Die sind sehr niedrig, hören wir. Die Antwort überrascht meinen Kollegen und er erzählt gleich von den Zuständen in „seiner“ Verwaltung. Und er fragt, worin die Gründe für den niedrigen Krankenstand liegen. Der Personaler überlegt kurz und meint dann: „Ich gehe regelmäßig einfach nur so durch die Hallen und unterhalte mich mit den Beschäftigten. Wenn ich den Eindruck habe, dass es einem oder einer schlecht geht, spreche ich sie darauf an. Ich bemühe mich um ein gutes Verhältnis zu allen Mitarbeitenden. Vielleicht liegt es daran.“

Diese Beispiele weisen schon auf mehrere Aspekte hin, die für unser Thema von Bedeutung sind:

- In der Kirche haben wir es vielfach mit Frauen und Männern zu tun, die hoch motiviert sind und bei denen im Hintergrund oft der eigene Glaube steht;
- Barmherzigkeit und Ökonomie stehen in unserer Kirche in einem unauflösbaren Spannungsverhältnis, das stets neu auszurichten ist;
- Immer wieder begegnet die Meinung, von außen wie von innen, „Kirche müsste es doch besser machen“ als andere.
- Führung ist auch in Kirche und Diakonie ein Problem.

3. Realitäten: Zahlen, Markt und Belastungen

Nach diesen persönlichen Eindrücken folgen nun einige Beobachtungen aus der Literatur.

a) Zahlen

Kirche und Diakonie als Arbeitgeber, wir sind viele.

230.000 Beschäftigte gibt es in der verfassten Kirche, 76% davon sind Frauen;

465.000 Beschäftigte arbeiten in der Diakonie, 42% in Teilzeit, davon sind 2/3 Frauen;

Dann gibt es noch 21.000 Pfarrer/-innen, davon sind 38% Frauen.

Das macht grob gerechnet 700.000 Beschäftigte in Deutschland, mehr Frauen als Männer.

Und dann schaue ich weiter: 43.000.000 Millionen Erwerbstätige gibt es in Deutschland – also sind 1,62% aller Erwerbsarbeitsplätze bei der evangelischen Kirche angesiedelt. Wenn Ihnen das wenig erscheint: VW in hat Deutschland 270.000 Beschäftigte.

b) Rahmenbedingungen: Markt und Care-Ökonomie

Ich erzähle Ihnen nichts Neues, wenn ich darauf hinweise, dass die Erwerbsarbeitsplätze in Kirche und Diakonie in den letzten Jahren immer stärker unter Marktgesichtspunkten organisiert werden mussten. Wir reden heute von Kundinnen und Kunden, von Effektivität und Effizienz, von Jahresgesprächen und Zielvereinbarungen, von Sparrunden und Strukturanpassungen aus Kostengründen. Traugott Jähnichen hat mal in einem Aufsatz darauf hingewiesen, dass in den letzten hundert Jahren die Reformbestrebungen im Staat und in der Kirche parallel gingen, und das erleben wir ja hier auch an dieser ökonomisierten Sprache der Marktlogik. Wie kann es auch anders sein wie kann es auch anders sein. Wir, Kirche, Arbeitgeber wie Arbeitnehmer/-innen, sind Teil dieser Gesellschaft. Volkskirche spiegelt das in ihrer Breite. Innerhalb der Ökonomie beobachte ich aktuell zwei Trends:

1. Die Marktlogik richtet sich immer stärker an der Individualisierung aus.
2. Zunehmend gewinnen alternative ökonomische Ansätze an Boden, weil sich das Gefühl und die Gewissheit verbreiten, dass es so einfach nicht weiter gehen kann. Beide Trends sind auch für unsere Erwerbsarbeitsplätze bedeutsam.

Zu diese alternativen Ansätzen gehört auch all das, was unter dem Stichworten: Care-Ökonomie, Care-Arbeit, Care-Revolution seit einigen Jahren diskutiert wird. Das sollte uns in Kirche und Diakonie in besonderer Weise interessieren, weil wir uns in unseren Einrichtungen und Gemeinden genau in der Schnittmenge von zwei zentralen Aspekten der Care-Arbeit beschäftigen: Zum einen ist Care-Arbeit der große Bereich der unbezahlten Arbeit, die vielfach von Frauen geleistet wird. Zum anderen gibt es hier aber gleichzeitig auch Professionalisierung, d.h. es werden im Care-Bereich Erwerbsarbeitsplätze vorgehalten, eingerichtet – oder auch gestrichen.

Somit bewegen wir uns vielfach mit unseren Arbeitsplätzen in Bereichen, die zwar gesellschaftlich von allen Seiten als hoch bedeutsam angesehen werden, deren konkrete Wertschätzung allerdings häufig schwach ausgeprägt ist. Salopp gesagt: Richtig reich werden kann ich mit einem Arbeitsplatz in Kirche und Diakonie nicht.

c) Arbeitsbelastungen, Arbeitszufriedenheit, Gesundheit am Arbeitsplatz

Ein weites Feld. Ich möchte Ihnen dazu aus einer Studie einige Zitate vorlesen. Die Studie wurde vor einigen Jahren unter Mitarbeiter/-innen in diakonischen Krankenhäusern in Niedersachsen erstellt (Lubatsch, Studie des SI, Führung macht den Unterschied - Arbeitsbedingungen diakonischer Pflege im Krankenhaus). Ich denke, manches davon ist übertragbar und ich bin sicher, vieles kommt Ihnen vertraut vor.

- Stichwort: Arbeitszufriedenheit

„36 Prozent der beteiligten Pflegenden geben an, dass sie mit der Arbeit sehr zufrieden sind (...). Auffallend ist die unterschiedlich hohe Ausprägung der Arbeitszufriedenheit in den beteiligten Krankenhäusern. Hochreligiöse Pflegepersonen sind mit ihrer Arbeit deut-

lich zufriedener als nichtreligiöse. (...) Die höchste Unzufriedenheit liegt bei der Entlohnung (45 %) und der Anerkennung für die Leistung (42 %). Die höchste Zufriedenheit liegt beim Inhalt der Arbeit (66 %), den sozialen Beziehungen mit den Kollegen (69 %) und der Vielfältigkeit der Arbeitstätigkeit (60 %).“

- Stichwort: Emotionale Erschöpfung, Burn-Out-Gefahr

„19 Prozent der beteiligten Pflegepersonen in diakonischen Krankenhäusern in Niedersachsen zeigen eine hohe und 55 Prozent eine mittlere Ausprägung von Burnout-Indizien. Der Faktor, der den höchsten Zusammenhang mit Burnout aufweist, ist eindeutig der Zeitdruck.“

- Stichwort: Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte

„Das Spektrum der Pflegepersonen, die sich durch den Vorgesetzten gut unterstützt fühlen, liegt in den beteiligten Krankenhäusern zwischen 14 und 82 Prozent. Es besteht ein hoher Zusammenhang zwischen der Unterstützung durch die Vorgesetzten und der Arbeitszufriedenheit, ein mittlerer Zusammenhang mit Sinnerleben im Beruf und ein hoher negativer Zusammenhang mit Burnout.“

- Stichwort: Religiosität

„15 Prozent der beteiligten Pflegepersonen in diakonischen Krankenhäusern Niedersachsens sind hoch religiös. Das heißt, dass die Religiosität so zentral in der Persönlichkeit verankert ist, dass sie deutlichen Einfluss auf das Erleben sowie Verarbeitungs- und Handlungsweisen der Person hat. Knapp 60 Prozent sind religiös. Jede vierte Pflegeperson in diakonischen Krankenhäusern Niedersachsens ist nicht religiös.“

- Stichwort: Wünsche an die Arbeitgeber

„Circa 10 Prozent der beteiligten Pflegepersonen wünschen sich Informationen über den Glauben und/oder religiöse Angebote. 26 Prozent wünschen sich Unterstützung im Umgang mit Sinnfragen. 70 Prozent möchten unterstützt werden bei der Förderung und Erhaltung ihrer Gesundheit.“

Da zeigt sich eine große Bandbreite. Zwischenstand: Es gibt an vielen Stellen gesundes Maß im Blick auf Arbeit in Kirche und Diakonie, aber es gibt auch genau das Gegenteil.

4. Arbeit – was ist das eigentlich?

Bevor ich genauer über das „gesunde Maß“ reden kann, muss ich kurz beschreiben, was aus sozialemethischer Sicht „eigentlich“ Arbeit ist. Zwei Eckpfeiler gilt es dabei im Blick zu halten:

- Arbeit ist mehr als Erwerbsarbeit.

- Es gibt noch etwas anderes als Arbeit im Leben: Ruhe, Muße, Spiel, Liebe, Für-mich-sein.

Vier Aspekte sind für uns Menschen an Arbeit wichtig, bedeutsam, unverzichtbar. Idealerweise sollte es so sein (aus Zeitgründen spare ich mir eine ausführlich biblisch-theologische Begründung):

- Arbeit dient der Sicherung unseres Lebensunterhalt und ermöglicht Lebensfülle.

- Arbeit soll zudem Lebensausdruck ermöglichen und Quell von Lebensfreude sein.

Gehen wir das kurz durch:

a) Arbeit dient dem Lebensunterhalt, das ist so banal, dass ich es eigentlich kaum erwähnen muss. Wichtig ist aber noch einmal, dass keineswegs nur Erwerbsarbeit dem Lebensunterhalt dient. Der Schrebergarten oder das Gemüsebeet trägt dazu ebenso bei. Und klar ist: Es gibt ein zu wenig an Lebensunterhalt. Von Erwerbsarbeit her gedacht: Wenn ich so wenig verdiene, dass mein Lebensunterhalt nicht gesichert ist, dann läuft etwas falsch. Eine solidarische Gesellschaft sollte das so organisieren können, dass jede und jeder von ihrer bzw. seiner Arbeit den eigenen Lebensunterhalt bestreiten kann. Der Mindestlohn ist daher das mindeste, alle Aufstockerlösungen für Menschen mit Vollzeitstellen sind ein Skandal. Und Ein-Euro-Jobs, die reguläre Arbeitsplätze verdrängen, ebenso.

b) Wenn der Lebensunterhalt gesichert ist, beginnt das Reich der Lebensfülle. Dazu gehören Musik, Kultur oder was auch immer. Alles, was das Leben schön macht. All das gehört zu unserem Leben. Und auch hier gibt es eine sozialetische Grenze, nämlich nach oben. Irgendwann kann ich das Geld, das ich verdiene, gar nicht mehr in Konsum umsetzen. Reichtum wird daher irgendwann ein Problem und Umverteilung im Sinne von UmFAIRteilen geboten.

c) Quer zu Lebensunterhalt und Lebensfülle liegen die anderen beiden Aspekte, Lebensausdruck und Lebensfreude im Arbeiten. Lebensausdruck meint, dass wir Menschen, Frauen und Männer, alle spezifische Begabungen, Fähigkeiten und Kompetenzen besitzen, die es gilt, im Sinne der eigenen Zufriedenheit und zugunsten der Gemeinschaft aller einzusetzen. Sinnvollerweise ist Arbeit und gerade auch Erwerbsarbeit so zu organisieren, dass jede und jeder ihrer bzw. seiner Stärke entsprechend tätig sein kann und so zum guten Leben aller beitragen kann.

d) Neben Lebensausdruck nenne ich noch die Lebensfreude. Es kann nämlich sein, dass das, was ich am besten kann, mir keine Freude bereitet. Ein Arbeiten ohne Freude ist aber eine ziemlich traurige Angelegenheit und auf Dauer demotivierend, und sei sie noch so nützlich für die Gesellschaft.

Diese vier Arbeitsdimensionen sollen in jedem Menschenleben vorkommen. Das wird nicht immer ausgewogen sein können und muss auch nicht alles in der Erwerbsarbeit abgebildet

sein. Aber ein Leben unterhalb des Existenzminimums ist aus christlicher Perspektive inakzeptabel, und es ist auch Teilhabe an der Lebensfülle zu gewährleisten (ein kleiner Seitenhieb auf Hartz IV). Zugleich gibt es obszönen Reichtum, der ebenfalls ein Skandal ist, weil er anderen Lebensmöglichkeiten verweigert. Ebenso ist anzustreben, dass jede und jeder möglichst nach seinen Fähigkeiten arbeiten kann, mit entsprechender Freude.

Im Themenheft gibt es einen Beitrag von mir zu Frigga Haug, die ganz ähnlich argumentiert. Sie fordert, Arbeit unter vier Perspektiven gleichzeitig zu betrachten und so übersehene und vernachlässigte Arbeit wahrzunehmen und wertzuschätzen. Sie unterscheidet zwischen:

- Zeit für Erwerbsarbeit („Produktionsarbeit“),
- Zeit für Haus- und Familienarbeit („Reproduktionsarbeit“),
- Zeit für die Entwicklung der in uns schlummernden Begabungen und
- Zeit für politische Arbeit, Teilnahme am Gemeinwesen.

Diese vier Bereiche sollen in vier gleich große Viertel aufgeteilt werden. Die Forderung lautet: Jeder Mensch soll in die Lage versetzt werden, sein Leben so einzurichten, dass er oder sie je vier Stunden in jedem dieser Bereiche pro Tag verbringen kann. (Themenheft, 20ff)

Wesentlich ist beiden Ansätzen, Arbeit nicht auf Erwerbsarbeit zu reduzieren und somit für die Aufwertung gesellschaftlich nicht so hoch angesehener Tätigkeiten einzutreten. Denn das ist keine Frage: Erwerbsarbeit zählt in unseren Köpfen und Herzen mehr als alle anderen Tätigkeiten. Und sie ist ja auch notwendig in dem System, in dem wir leben. Dennoch gilt es, die gesamte Perspektive im Auge zu behalten.

5. Wertewelten in gegenwärtiger Arbeit

Mit diesen Unterscheidungen und Seh-Hilfen kommen wir zwar ein wenig weiter, aber für die Frage nach dem gesunden Maß von Arbeit in Kirche und Diakonie noch lange nicht weit genug. Denn in den vier beschriebenen Dimensionen sind noch keine Kriterien für die Ausgestaltung von Arbeit benannt.

Eigentlich wollte ich keine Folien über die eine hinaus zeigen. Aber dann war ich im März als Mitglied des Bundesausschusses Arbeit und Technik in Berlin bei einer Konferenz des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales: „Arbeiten 4.0“. Dort wurde eine Studie vorgestellt, in der durch Befragungen sieben Wertewelten ausfindig gemacht wurden. Der Clou im Vorgehen darin lag, dass nicht mit vorformulierten Fragebögen gearbeitet wurde, sondern in Einzelinterviews wurde gefragt: Was ist dir an deiner Arbeit wichtig? Daraus wurden die Wertewelten gefiltert. Die Studie hat ziemlich eingeschlagen, weil sie ein sehr differenziertes Bild von Erwartungen an Arbeit in der heutigen zeichnet.

Die sieben Wertewelten wurden u.a. jeweils in einer „Ich-Aussage“ zusammengefasst. Lehnen Sie sich jetzt mal einen Augenblick zurück, hören Sie die verschiedenen Sätze und überlegen,

wo Sie sich verorten würden. Und vielleicht überlegen Sie schon mal, warum ich diese Wertewelten für unser Thema für bedeutsam halte.

a) Sorgenfrei von der Arbeit leben können (28%)

„Mir ist wichtig, dass meine Familie und ich ohne materielle Sorgen in einer sicheren Gemeinschaft leben können. Arbeit gehört dazu, doch leider fordert sie oft so viel, dass ich kaum noch Platz für mein eigenes Leben finde. Alles geht immer schneller und man muss immer mehr leisten. Der Staat sollte dafür sorgen, dass jeder, der einen Beitrag leistet, auch abgesichert ist.“

b) In einer starken Solidargemeinschaft leben (9%)

„Arbeit bedeutet für mich Loyalität, Wertschätzung, Teilhabe und Zusammenhalt in einer Solidargemeinschaft. Das drückt sich auch materiell aus, aber nicht nur. Mich macht die Entwicklung zunehmend besorgt. Früher haben Unternehmen noch das Wohl der Menschen im Blick gehabt und es gab Arbeit für alle. Jetzt fallen immer mehr Menschen durch das Raster und finden keinen Platz mehr in der Gesellschaft.“

c) Den Wohlstand hart erarbeiten (15%)

„Natürlich ist die Arbeit schwerer geworden und macht nicht immer Spaß. Aber ich glaube noch immer, dass jeder, der sich wirklich anstrengt, es hier zu etwas bringen kann. Und wenn man es geschafft hat, darf man sich auch etwas Luxus gönnen. Die Sozialpartner müssen gemeinsam dafür sorgen, dass Deutschland weiterhin die Wirtschaftsmacht in Europa bleibt und, dass Leistungsträger hier eine Heimat behalten.“

d) Engagiert Höchstleistungen erzielen (11%)

„Verantwortung und eine führende Position sind für mich kein Druck, sondern pures Adrenalin. Gern pushe ich mich selbst zu Höchstleistungen. Wirtschaft und Gesellschaft haben sich in den letzten Jahren rasant entwickelt. Angesichts der Digitalisierung ist beständige Weiterbildung ein Muss. Die politischen Rahmenbedingungen für die Bewältigung dieser neuen Herausforderungen sind dabei gegeben.“

e) Sich in der Arbeit selbst verwirklichen (10%)

„Wir sind auf dem Weg in eine Arbeitswelt, in der man sich mit nahezu unbegrenzten Möglichkeiten immer wieder neu erfinden und viele spannende Dinge tun kann, auch international. Das steht nicht im Widerspruch zu Leistung und Effizienz, wenn Gesellschaft und Arbeitgeber dazu bereit sind, die Menschen auf ihrem Weg zu unterstützen, beispielsweise durch flexible Arbeitsmöglichkeiten und umfassende Kinderbetreuung.“

f) Balance zwischen Arbeit und Leben finden (14%)

„Ich will Arbeit, Familie und persönliche Selbstverwirklichung zusammenbringen. Eigenverantwortung und gesellschaftliche Mitgestaltung gehören dabei für mich zusammen. Schließlich ist es eine gemeinsame Aufgabe, gute Bedingungen für alle zu schaffen. Das System soll sich den Menschen anpassen und nicht die Menschen dem System. Ich will meine Prinzipien nicht für etwas materielle Sicherheit über Bord werfen.“

g) Sinn außerhalb seiner Arbeit finden (13%)

„Ich glaube nicht, dass man den Sinn des Lebens nur in der Erwerbsarbeit suchen sollte. Alle Tätigkeiten sind gleich wertvoll, solange sie einen Beitrag zum Wohlergehen aller leisten. Menschlichkeit kann sich auch in kleinen und sehr persönlichen Dingen zeigen. Deshalb sollte der Staat allen ein lebenswertes Auskommen garantieren, unabhängig davon, was sie nach der Marktlogik verdienen.“

Eventuell ist Ihnen auch der Verzicht auf gendergerechte Sprache und eine nach Geschlechtern differenzierte Betrachtung aufgefallen. Ich habe bei den Verfassern der Studie nachgefragt und die Antwort lautet: Es sind gleich viele Frauen und Männer befragt worden und die Unterschiede in den sieben Wertewelten sind gering. Ich habe auch die Zahlen bekommen und die Abweichungen sind statistisch gering, in der Tat, aber es gibt doch ein paar Hinweise:

Frauen sind etwas stärker zu finden in den Welten:

- Sorgenfrei von der Arbeit leben können,
- Sinn außerhalb seiner Arbeit finden,
- Balance zwischen Arbeit und Leben finden.

Männer dagegen eher in diesen Welten:

- Sich in der Arbeit selbst verwirklichen,
- In einer starken Solidargemeinschaft leben,
- Engagiert Höchstleistungen erzielen,
- Den Wohlstand hart erarbeiten.

Das ist nun für mich ein Hinweis auf die traditionellen Rollen, die immer noch wirksam sind. Aber wie gesagt, die Unterschiede sind weniger stark ausgeprägt, als man vielleicht erwartet. Für uns in Kirche und Diakonie wäre noch die spannende Frage, ob die Verteilung nach Prozenten auch unter uns so aussieht, oder ob bestimmte Wertewelten stärker und andere schwächer vertreten sind. Das bleibt aber eine offene Frage.

Für unser Thema ist nun bedeutsam:

Menschen in diesen Wertewelten werden die Frage sehr unterschiedlich beantworten, was das denn heißt, Arbeit ein gesundes Maß geben. Und zwar, weil wir Menschen zunehmend diffe-

renzierter Arbeit wahrnehmen und immer individuellere Erwartungen an dieselbe äußern. Der Trend zur Individualisierung schlägt hier voll durch.

Daraus folgt:

Arbeit ein gesundes Maß geben ist eine Gestaltungsaufgabe für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in Kirche und Diakonie. Die Wünsche und Belange der Mitarbeitenden sind nach Möglichkeit zu erfüllen und zugleich gilt es den Anforderungen der Aufgabenstellungen nachzukommen. Das allein ist schon eine unauflösliche Spannung. Und nun kommt noch diese differenzierte Ausgestaltung der Wünsche und Erwartungen der Mitarbeitenden hinzu. Wenn diese Wertewelten so auch unter uns existieren, dann kann ich vermuten, dass auch unter unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr unterschiedliche Vorstellungen herrschen, was denn „gute Arbeit“ ist.

Ein Beispiel: Ich beobachte im Pflegebereich, dass private Unternehmen zu niedrigeren Löhnen flexiblere Lösungen für Beschäftigte und Pflegepersonen anbieten können, die für Diakonie und andere Träger mit Tarifbindung so nicht möglich sind. Also, es gibt Menschen sagen: Ich bin bereit, weniger zu verdienen, wenn ich dafür eine flexible Einsatzmöglichkeit erhalte und behalte. Umgekehrt schätzen andere die klar definierten Regeln und den sicheren Arbeitsplatz. Im Blick auf die Wünsche von Beschäftigten und zu Pflegenden ist das super – aber, da sich sowohl Diakonie als auch die Privaten am Markt bewegen und sich dort vieles über den Preis regelt, besteht eben die Gefahr von Verwerfungen und Verdrängungen. Vor allem besteht die Gefahr, dass sich über den Wunsch nach Flexibilität langfristig das Gehaltsniveau insgesamt absenkt – über die Marktlogik –, mit fatalen Folgen für die Alterssicherung. An diesem Beispiel zeigt sich für mich, wie komplex und kompliziert die Suche nach Kriterien für das gesunde Maß von Arbeit ist.

6. Ein paar Leitplanken

Nun kann die Antwort nach dem gesunden Maß nicht generell gegeben werden kann, dazu sind Menschen und Unternehmen bzw. Einrichtungen zu verschieden. Aber ich dennoch nicht der Meinung, dass die Antwort immer nur individuell gefunden werden kann. Ein paar Leitplanken möchte ich aufstellen. Meine Überlegungen ranken sich um zwei Pole: Solidarität und Wertschätzung. Aus meiner Sicht unverzichtbare Werte und damit Eckpunkte, wenn es um ein gesundes Maß an und in Arbeit geht. Von hier aus möchte ich einige Gedanken mit Ihnen teilen. Vier Aspekte, die aus meiner Sicht in der gegenwärtigen gesellschaftlichen Situation für die Frage nach guter Arbeit in Kirche und Diakonie bedeutsam sind. Es gibt sicher noch viel mehr Aspekte. Auch viele Forderungen an die Politik. Aber ich sagte, ich möchte es möglichst persönlich sagen, d.h. was mir auffällt, was ich für wichtig halte. Ich könnte auch sagen: Es sind vier Thesen.

a) Balance zwischen Individualisierung und Solidarität

Die erste These: Aktuell ist heute das Verhältnis von Individualität und Solidarität aus der Balance geraten, auch in Kirche und Diakonie. Arbeit ein gesundes Maß geben heißt, dieser Schiefelage entgegenwirken, auf allen Ebenen.

Wir erleben in diesen Jahren einen gewaltigen Schwung der Individualisierung. Auf der einen Seite finden wir das toll, die Vielfalt der Möglichkeiten ist schier unendlich. Aber es gibt auch eine Kehrseite: Jede und jeder ist ihres und seines Glückes Schmied. Daraus folgt in der Gegenwart die Maxime: Ich muss ständig mein Potential weiter entwickeln. Lebenslanges Lernen ist unverzichtbar. Und es macht an vielen Stellen ja auch Spaß, den eigenen Lebensausdruck zu verbessern, die eigene Lebensfreude im Arbeiten zu steigern. Aber: Hinter der Idee zur ständigen Potentialweiterentwicklung steht aber im Kern nichts anderes als die in der Ökonomie vorherrschende Wachstumsideologie! Unternehmen stehen heute (!) unter dem Druck, ständig wachsen zu müssen. Und diesen Druck wälzen sie mit ab auf ihre Beschäftigten. Das mag bei öffentlichen Einrichtungen etwas anders aussehen. Aber diese Doktrin zur permanenten Weiterentwicklung herrscht auch unter uns. Da ist es dann eher die Suche nach immer effizienteren Arbeitsstrukturen, um mit den nötigen Mittelkürzungen fertig zu werden.

Das heißt für uns Mitarbeitende immer weiter lernen, immer effektiver bereit sein zu arbeiten. Wie gesagt, das macht ja vielen auch an vielen Stellen Spaß. Das Problem ist aber, wie Sabine Donauer schreibt:

„Es fast unmöglich, eine Grenze zu definieren, über die hinaus man legitimerweise nicht arbeiten will, ohne dass dies als Motivationsschwäche ausgelegt wird.“ (Donauer, 204)

Lassen Sie den Gedanken mal einen Augenblick sacken. Mich hat der beim Lesen ziemlich kalt erwischt. Ich formuliere mal den Satz mal etwas salopp so: Wenn ich aus welchen Gründen auch immer keine Lust, keine Zeit, keine Kraft (mehr) auf ständiges Lernen und Weiterentwickeln habe, dann bin ich in den Augen vieler Vorgesetzter ein fauler Hund.

In diesem Mechanismus besteht aber die Gefahr, dass auch die eigene Entwicklung in ein Hamsterrad gerät. Immer effektiver, immer intensiver, dazu muss ich bereit sein. Sonst wird mir das als mangelnde Motivation ausgelegt. Doch wo ist das Ende der Belastungsfähigkeit? Der Druck steigt und steigt, das ist eine scheinbar logische Folge der Individualisierung. Und wer es nicht schafft, ist selbst schuld. Burn-Out ist meine Schuld, ich habe es nicht geschafft, ich habe versagt. Sabine Donauer nennt dies zum einen ein „unnachhaltiges Persönlichkeitsmodell“ (Donauer, 208), zeigt aber zugleich eine unheilige Linie auf: Die Einzelnen identifizieren sich heute lieber mit dem Arbeitgeber als mit den Kolleg/-innen. Das führt zu einem dramatischen Schwinden der Solidarität. Ich zitiere:

„Eine Tübinger Forschungsgruppe, die Beschäftigte im Dienstleistungsbereich zwischen 25 und 35 zu ihrer Arbeitssituation befragt hat, fand heraus: Selbstverwirklichung ist ein wesentlicher Anspruch geworden, es gibt eine hohe Identifizierung mit der Arbeit, und die Qualität der Arbeit wird zu einem wichtigen Handlungsmotiv. (...) Solidarität ist für die jungen Beschäftigten einerseits ein zu großes, andererseits ein unklares, diffuses Wort. Teilweise, so kommen die Tübinger Forscher zum Schluss, ist eine ‚Verinnerlichung neoli-

beraler Argumentationsmuster‘ dahingehend festzustellen, dass eher eine ‚Solidarisierung mit der Arbeitgeberseite‘ erfolgt und das diffuse Gefühl des ‚Es ist kein Geld da‘ zu einer Entsolidarisierung mit Schwächeren führt. (...) Eher sorgt sie (die Jugend, M.J.) sich um eine mangelnde Qualifikation im Lebenslauf als um die politischen Rahmenbedingungen ihrer Lebens- und Arbeitsperspektiven.“ (Donauer, 188f)

Meine These lautet daher: Arbeit ein gesundes Maß geben, geht nicht ohne Solidarität und gemeinsames Vorgehen. Das Individuum kommt alleine nicht weit.

Das kann, muss aber nicht in Richtung Tarifverträge und Aufgabe des Dritten Weges gehen. Mit Tarifverträgen allein ist noch nichts gewonnen, weil, wie uns einmal ein MAVler ins Stammbuch schrieb: „Was nützt die Abkehr vom Dritten Weg, wenn der Organisationsgrad unter den Beschäftigten in Kirche und Diakonie gering ist?“ Und hier läuft etwas schief, ich habe es selbst in meiner alten Kirchengemeinde erlebt: nachdem die KiTas in eine Trägergesellschaft abwanderten, waren die weiteren Beschäftigten nicht bereit, eine neue MAV zu wählen. Eingeladen zur Wahl hatte ich als Vorsitzender des Presbyteriums. Antwort: Brauchen wir nicht, geht auch ohne. Arbeit ein gesundes Maß geben in Kirche und Diakonie, ohne starke und solidarische MAVs nicht denkbar. Das ist eine große Baustelle, so zumindest meine Wahrnehmung.

Ich habe hier keine Antworten. Aber es ist ein Anfang, diese fortschreitende Entwicklung zur Entsolidarisierung auch in Kirche und Diakonie in Blick zu nehmen. Und Solidarität zu fördern. Denn es gibt unter uns die Gefahr, die hohe Motivation kirchlicher und diakonischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegen bessere Bezahlung und Solidarität auszuspielen. Das geht ganz leicht, weil auch die Führungsebenen in Kirche und Diakonie unter Druck stehen und zum Teil eben selbst auch von dieser Motivation empfinden und denken. Vielleicht ist es manchmal hilfreich, einfach nur mal andere Worte zu wählen. Wie wäre es, wenn wir den schwierigen und vielbeschworenen Begriff der Dienstgemeinschaft mal versuchsweise durch Solidarität ersetzen?

b) Wertschätzend führen und Führung wertschätzen

Führung ist vielfach ein Problem. Keineswegs nur in Kirche und Diakonie, aber eben unter uns auch. In der Studie in den diakonischen Krankenhäusern hieß es:

„Die höchste Unzufriedenheit liegt bei der Entlohnung (45 %) und der Anerkennung für die Leistung (42 %). Das Spektrum der Pflegepersonen, die sich durch den Vorgesetzten gut unterstützt fühlen, liegt in den beteiligten Krankenhäusern zwischen 14 und 82 Prozent. Es besteht ein hoher Zusammenhang zwischen der Unterstützung durch die Vorgesetzten und der Arbeitszufriedenheit, ein mittlerer Zusammenhang mit Sinnerleben im Beruf und ein hoher negativer Zusammenhang mit Burnout.“

Es gibt viele Gründe, warum Frauen und Männer unter uns nicht so unterstützt und wertgeschätzt werden, wie sie es erhoffen und verdienen. Wo ich in meiner KDA-Tätigkeit hinschaue, es ist überall ein Thema. Und es gibt auch sehr gute Führung, von der man lernen

kann. Ich möchte aber kurz vier Beobachtungen aus Kirche und Diakonie beschreiben, weil es unter uns auch noch spezifische Probleme gibt.

1. Mangelnde Kompetenz und/oder Erfahrung

Es gibt bei uns Frauen und Männer, die hervorragende Leitungspersönlichkeiten sind, und deren Mitarbeitende sind beglückt, mit ihnen arbeiten zu dürfen. Und es gibt Frauen und Männer in Führungsverantwortung, die das so machen, dass ich dann in den Ferien die Mitarbeitenden an der Mobbing-Hotline hatte. Pfarrerinnen und Pfarrer machen es oft notgedrungen, weil es kein anderer, keine andere machen will oder kann. Oft allein schon aus zeitlichen Gründen. Viele machen es dann eher widerwillig und schnell nachlässig. Mit oft fatalen Folgen. Gleiches gilt für die Übernahme von Leitungs- und Führungsverantwortung in Vorständen oder Presbyterien durch Ehrenamtliche. Man kann hier Glück haben und erfahrene Personen stellen sich zur Verfügung. Aber wie oft schauen alle zu Boden, wenn es um die Übernahme eines „Postens“ geht, aber eine oder einer muss es nun mal am Ende machen...?

2. Verantwortungsverschiebung

Eine Mitarbeiterin einer kirchlichen Beratungseinrichtung berichtet mir, dass vor einiger Zeit die Stelle ihrer teilzeitbeschäftigten Kollegin weggefallen ist, und sie nun mit ihrer Vollzeitstelle den Arbeitsbereich allein managen muss. Ihr Vorgesetzter, ein Pfarrer, der die Leitung der Einrichtung nebenamtlich wahrnimmt, sagte ihr: „Jetzt müssen Sie halt gucken, was noch geht und was nicht mehr!“ Das ist inakzeptabel. Denn die Mitarbeiterin steht jetzt im Feuer: Sie soll sich die Kürzungen überlegen und umsetzen. Doch so kommt bei ich auch die gesamte Kritik derer an, die jetzt nicht mehr beraten werden können. Das geht nicht. Wenn eine Entscheidung eines Vorstandes die zur Verfügung stehende Arbeitszeit eines Aufgabenbereiches von 60 auf 40 Stunden herabsetzt, dann muss der auch den Kopf für die Konsequenzen hinhalten.

3. Einsame Entscheidungen

Immer wieder treffen Vorstände und/oder Vorgesetzte einsame Entscheidungen, über die Köpfe der Mitarbeitenden hinweg, ohne jede Kommunikation zuvor. Das demotiviert die Mitarbeitenden. Wir sind in der Kirche häufig weit entfernt von Ansätzen wie z.B. der Unternehmensdemokratie. Schauen Sie sich die beiden Filme Augenhöhe und AugenhöheWege an, da werden Beispiele genannt, wie Führung anders gedacht und gelebt wird. Das sind Leuchtturmprojekte. Doch wir könnten von ihnen lernen. Aber letztens sagte einer zu mir: Wir sind im Öffentlichen Dienst – und ich zähle auch die Kirche jetzt mal hier dazu – immer noch mit Führungs- und Entscheidungskonzepten unterwegs, die schon vor hundert Jahren galten. Punkt.

4. Mangelnde Akzeptanz von veränderten Realitäten

Auch hier ein Beispiel. Umstrukturierungen sind nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel. Der Arbeitssoziologe Nick Kratzer sprach schon 2003 (!) von „permanenter Reorganisation“, auf die wir uns einzustellen haben. In Arbeitsplatzbeschreibungen müsste das entsprechend berücksichtigt werden. Geschieht meines Wissens bis heute nicht, ich habe noch keine Arbeitsplatzbeschreibung gelesen, in der stand: 20% der Arbeitszeit hat sich die, der Mitarbeitende den permanenten Veränderungsprozessen zu widmen. Ich habe das bei der Reorganisation zweier Verwaltungsämter immer wieder angesprochen, keine Chance. Umbau ist Ausnahme, das ist nach wie vor in den Köpfen. Das macht mann und frau nebenbei, neben der anderen Arbeit. Das kann nicht funktionieren. Folge? Aufgaben, die schön beschrieben sind, bleiben liegen. Frust steigt und im schlimmsten Fall kommt die nächste Effektivitätsrunde, weil, es hat sich ja gezeigt, die Arbeit wird nicht geschafft...

Das Fazit der Studie über die Arbeitszufriedenheit in den diakonischen Krankenhäusern lautete:

„Führung macht den Unterschied. Führungspersonen haben entscheidende Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der soziomoralischen Atmosphäre, dem diakonischen Klima sowie der Ausgestaltung der sozialen Unterstützung. Gute Führung sorgt für eine bessere Arbeitssituation. Sie kann an den Stellschrauben drehen, so dass Pflegepersonen die vielfältigen quantitativen, qualitativen und emotionalen Anforderungen besser bewältigen und dabei auch auf die eigene Gesundheit achten können.“

Wenn Sie jetzt als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter sagen, tja, was soll ich machen, ich kann ja auf meine Führung schimpfen, aber es ändert sich ja nichts, dann sage ich: Falsch. Sie können schon eine Menge machen. Ich weiß, das ist schwierig. Aber es geht.

Gestern Abend hatte ich die Gelegenheit, den Film AugenhöheWege in Hannover zu sehen und eine Diskussion mit Sven Franke, einem der Mitautoren zu verfolgen. Ganz am Ende stand eine Frau auf und fragte: „Im Film und in der Diskussion war bisher viel über verändertes Führungsverhalten und dessen Folgen zu hören. Aber was ist, wenn meine Führung an solchen Veränderungen kein Interesse hat? Ich meine, ich kann doch trotzdem mit anderen zusammen anfangen, nachzudenken, zu diskutieren und zu schauen, was wir trotzdem tun können in unseren Abteilungen in Richtung mehr Wertschätzung und Augenhöhe.“ Franke hat das ausdrücklich bestätigt und ich habe mich hinterher noch mal bei der Frau für ihr Statement bedankt, weil ich den Vortrag im Kopf hatte und genau an diese Stelle dachte.

Daher: Sie können Führungsfeedback vorschlagen und einfordern. Beschweren Sie sich über schlechte Vorgesetzten. Fordern Sie Mediation. Suchen Sie das Gespräch. Suchen Sie sich Unterstützung und Kooperationspartner. Denken Sie frech. Und um die Ecke. Sie können sich ihre Chefs und Chefinnen auch ein Stück weit erziehen. Überraschen Sie Ihre Vorgesetzten. Gehen Sie ungewohnt vor. Aber nicht konfrontativ. Verfolgen Sie immer eine Strategie des Vertrauens, auf Augenhöhe. Aber kämpfen Sie, suchen Sie sich Bündnispartner. Mischen Sie sich ein, mischen sie mit!

Aber auch: Loben und wertschätzen Sie gute Führungsarbeit! Die gibt es in Kirche und Diakonie wahrlich auch, und die Anerkennung gebührt den Frauen und Männern auch. Woran jede und jeder von uns mitwirken kann, ist die gegenseitige Wertschätzung auf Augenhöhe.

c) Wertschätzung und Veränderung von Einstellungen durch Sprache

Ich bleibe noch mal beim Stichwort Wertschätzung. Aus der Sicht christlicher Ethik kann es nur einen konsequenten und „radikalen Respekt“ vor *jeglicher* Arbeit geben. Der Unternehmensberater (!) Andreas Zeuch sagt:

„(Dem Pförtner und die Putzfrau) gebührt derselbe Respekt wie dem Bereichsleiter oder der Geschäftsführerin. Allein schon deshalb, weil ja sonst niemand die Toiletten putzen will – aber sofort angewidert und genervt ist, wenn sie nicht sauber und gepflegt sind. Denn Wert dieser Arbeit können wir zum Beispiel erleben, wenn die Müllabfuhr streikt und es auf den Straßen zu stinken beginnt. Auf diesen noch harmlosen Anfang folgen dann Ratten und Ungeziefer, bis schließlich Krankheiten und Seuchen ausbrechen. Nicht viel anders verhält es sich mit dem Reinigungspersonal in Krankenhäusern. Wir leben auf einer dünnen Schicht von Ordnung. Darunter brodelt das Chaos, von Menschen in Schach gehalten, denen wir zu wenig Respekt zollen.“ (Zeuch, *Alle Macht für niemand*, 218 und Anm. 123)

An solcher Wertschätzung kann jede und jeder mitwirken. Und für das gesunde Maß von Arbeit in Kirche und Diakonie ist die Aufwertung von solcher Care-Arbeit ein wesentlicher Aspekt. Und das beginnt mit der Bewusstmachung und Einübung einer neuen Perspektive. An dieser Stelle gibt es etliche Ansätze in der alternativen Ökonomie und ich frage mich manchmal, warum wir da so selten Bündnispartner suchen, um das eigene ökonomische Denken in Kirche und Diakonie mal gegen den Strich zu bürsten. Aber das ist ein anderes Thema.

Sprache bildet Welten und die Worte, die wir verwenden. Daher ist eine präzise und reflektierte Sprache ein wesentlicher Beitrag, um Arbeit ein gesundes Maß zu geben. Mit Worten drückt sich Solidarität aus, und Wertschätzung sowieso. Eine unangemessene, unreflektierte Sprache zementiert aber falsche, unsinnige oder behindernde Strukturen, auch von Arbeit. Die Worte, die ich wähle, wirken auf meine Umgebung. Das klang eben schon in dem Vorschlag an, mal Dienstgemeinschaft durch Solidarität zu ersetzen und überlegen, wie sich das anfühlt.

Sprache vermag viel. Daher möchte ich an dieser Stelle ein paar Worte an uns Männer richten, gerade weil wir zahlenmäßig in Kirche und Diakonie in der Minderheit sind, in den Erwerbsarbeitsplätzen und in der ehrenamtlichen Tätigkeit auch: Wir Männer stehen nach wie vor eher auf der Sonnenseite, wenn wir über Arbeit sprechen. Frauen dagegen auf der Schattenseite. Das ist jetzt zwar plakativ, und plakativ ist immer auch falsch, aber es hilft manchmal. Und wir Männer haben uns auch nicht ausgesucht, als Männer geboren worden zu sein. Das ist unter dem Vorzeichen Wertschätzung und Augenhöhe aber kein Argument, auf dem ich mich als Mann ausruhen kann. Hören wir nur mal auf das unverdächtige Statistische Bundesamt:

„Das Statistische Bundesamt hat zuletzt 2003 ermittelt, wofür private Haushalte Zeit verwenden. (...) Wenig erstaunlich treten (...) geschlechtsspezifische Unterschiede zu Tage: So leisten Frauen mehr unbezahlte Arbeit und kümmern sich mehr um soziale Kontakte, während bei Männern Erwerbsarbeit, Spiele und Mediennutzung dominieren. Mit wöchentlich 25 Stunden gegenüber 17 Stunden wird sogar [von Frauen] mehr unbezahlte als bezahlte Arbeit geleistet. Frauen arbeiten durchschnittlich 31 Stunden unbezahlt, Männer 19,5.“ (Bundeszentrale, 15)

Das ist alles bekannt. Was können wir Männer tun? Unterstützen Sie die Anliegen der Frauen. Relativ einfach und wertschätzend ist der Gebrauch einer geschlechtergerechten Sprache. Und das ist wichtig, denn: Worte schaffen Welten. Sie prägen unser Denken und Fühlen. Solange es so ist, dass wir einen Mann vor Augen haben, wenn wir Mensch sagen, solange besteht hier die Notwendigkeit, eine neue Sprache einzuüben, damit sich unsere Welt und die Bewertungen ändern. Vor allem: Es verändert sich erst mal was in meinem Kopf.

Und Sie, liebe Frauen: Fordern Sie das ein! Freundlich, auf Augenhöhe. Und benutzen Sie diese Sprache selber, denn es gibt erstaunlicherweise immer noch viele „Verweigerinnen“ auch unter Ihnen.

Ich weiß, dass ist ein heikles und ungeliebtes Thema. Den einen ist es zu banal, die anderen nervt es. Das geht durch Männer und Frauen gleichermaßen. Die einen sagen nein, mit diesem Schwachsinn will ich nichts zu tun haben, ich halte mich lieber an die Fakten. Es gibt doch wichtigere Herausforderungen als die „richtige“ Sprache. Die anderen sagen, ich kann das nicht mehr hören, das ist doch ausgelutscht. Und überhaupt, das ist mir zu anstrengend.

Ich meine: Okay, wir können darüber streiten, ob es wichtigere Herausforderungen gibt. Das ist aber kein Argument dagegen und dass eine sorgsam gewählte Sprache wesentlich und wichtig ist, weil es immer um Kommunikation und damit um Wertschätzung geht, das wird kaum eine, einer bezweifeln. Und darum ärgert mich das zweite Argument: Ne, das nervt, und/oder das ist mir zu anstrengend. Weil es eben mangelnde Wertschätzung zeigt: Ich weiß „eigentlich“, dass es richtig wäre, es ist mir aber zu mühsam. Tja, Arbeit ein gesundes Maß geben, niemand hat gesagt, dass das nur ein Zuckerschlecken ist.

Vielleicht sagen Sie, na, jetzt macht der Herr Jung sich das aber etwas einfach. Wir ändern die Sprache und schwups! ist das Problem mit dem gesunden Maß gelöst. Und ich sage: Ja, vielleicht ist das so, eine veränderte Sprache würde viele Probleme lösen. Weil sich mein Denken und damit mein Handeln verändert. Mehr Denken und Handeln auf Augenhöhe zwischen Erwerbsarbeit und Care-Arbeit zwischen Männern und Frauen, zwischen Einheimischen und Flüchtlingen, das würde unser Arbeiten verändern, da bin ich mir ganz sicher. Der Weg ist aber steinig. Das ist die schlechte Nachricht. Die gute: Jede und jeder kann hier mitmachen und sofort beginnen.

d) Digitalisierung, Robotik und demographischer Wandel – was kommt auf uns zu?

Zum Schluss ein Ausblick. Was bringt die Zukunft? Da gehen die Meinungen weit auseinander. Die einen sagen wir werden immer weniger. Die Schere zwischen Reich und Arm klafft

immer weiter auseinander. Die Mittelschicht steigt ab. Der Staat und andere öffentliche Einrichtungen haben immer weniger Mittel für Investitionen. Es droht Armut im Alter. Immer mehr Pflegefälle werden kommen. Wie verändert sich Arbeit in Kirche und Diakonie dadurch? Kommen wir noch mehr unter Druck? Werden die Spielräume für die Gestaltung guter Arbeit noch kleiner? Ich will aus der Vielzahl der Themen und Herausforderungen eines exemplarisch herausgreifen, weil ich mich da als Mitglied des Bundesausschusses Arbeit und Technik 2015/16 intensiv mit beschäftige: das ist die fortschreitende Digitalisierung unseres Alltags.

Was bedeutet es in der KiTa, wenn das Internet der Dinge kommt und wir lernen mit den Geräten sprechen? Schon heute, so erzählte mir letzstens ein Vater, versuchen kleine Kinder im Bilderbuch die Seiten durch das Wischen mit dem Finger umzublättern.

Im März hatte ich die Gelegenheit, in Augsburg die Firma KUKA zu besuchen. KUKA ist einer der führenden Hersteller von Industrierobotern. Aktuell denkt das Unternehmen darüber nach, massiv in den Bereich der Medizinrobotik zu investieren. Nicht direkt in den Pflegeroboter wie in Japan, sondern in Serviceroboter. Die sollen zukünftig auf Stationen das Pflegepersonal unterstützen. Zum Beispiel durch das voll automatisierte Abräumen von Tablett nach den Mahlzeiten. Körperliche Erleichterung und Reduzierung von Handarbeit zugunsten der Zuwendung zu den Patient/-innen ist die Devise, die KUKA hier verfolgt. Skepsis mag hier durchaus angebracht sein, dass es am Ende dann doch wieder auf Personalreduzierung hinausläuft, aber ich will auf etwas anderes hinaus.

Was wir bei KUKA gesehen haben, hat uns sehr beeindruckt. Wir haben den Besuch anschließend intensiv ausgewertet und kamen zu überraschenden Ergebnissen. Denn auf einmal waren wir mittendrin in der Diskussion. *Wir* waren mittendrin in der Diskussion. Über Mensch und Technik, Mensch und Arbeit, Technik und Arbeit.

Eine Kollegin erzählte von den Gefühlen, die sie bewegten. Sie sagte, ich kann mir das überhaupt nicht vorstellen, dass mir später einmal ein Roboter den Hintern abwäscht und die Windeln wechselt. Das geht doch gar nicht! Das will ich unbedingt von einem Menschen gemacht bekommen. Da meldete sich ein Kollege zu Wort und meint, das sehe ich völlig anders. Ich hätte überhaupt nichts dagegen, wenn mich später ein Roboter sauber macht. Das wäre für mich viel weniger mit Scham besetzt. Und wenn das Pflegepersonal dafür mehr Zeit hätte, mit mir zu reden oder mir aus der Zeitung vorzulesen, dann finde ich das super.

Diese Diskussion an dem Nachmittag in Augsburg hat mir gezeigt, wir sind schon mittendrin in der Entwicklung und die hat auf jeden Fall Auswirkungen auf unsere Arbeit. Und die Wertvorstellungen gehen unter uns weit auseinander, was wir gut und weniger gut finden. Sie betreffen aber zukünftige Arbeitsplätze in Kirche und Diakonie, in dem Bereich der Care-Arbeiten, die an vielen Stellen menschenintensive Arbeitsplätze sind. Auch sie werden sich durch Digitalisierung verändern. Daher müssen wir uns jetzt an der Diskussion beteiligen. Die Digitalisierung macht auch vor Kindergärten, Pflegestationen und kirchlicher Verwaltung nicht halt. Und wahrscheinlich auch nicht vor Beratungseinrichtungen und vor der Küsterarbeit in den Kirchgebäuden und Gemeindehäusern. Immer wieder machen Gewerkschaftler

ihre Betriebsräte heute darauf aufmerksam, dass sie *jetzt* anfangen müssen, sich mit diesen kommenden Veränderungen, auseinanderzusetzen. Und das Beispiel zeigt, die Umwälzungen betreffen nicht nur die technische Seite, sondern stellen uns auch als Menschen vor neue Herausforderungen. Unsere Wertvorstellungen sind tangiert. Sowohl als zukünftig Betroffene als auch als zukünftig Arbeitende. Die Frage, wie wir künftig Arbeit gerade im Care-Bereich ein gesundes Maß geben können und wollen, entscheidet sich auch daran, wie wir mit der Digitalisierung umgehen. Eins ist sicher: Sie kommt. Genauer, sie ist schon da. Wir können jetzt sagen, ich will mich damit nicht auseinandersetzen. Das macht mir Angst, und ach, ich bin schon zu alt für diesen ganzen neumodischen Kram. Mag alles sein. Aber wenn wir uns nicht vorbereiten, überrollen uns auch in Kirche und Diakonie die Neuerungen unreflektiert. Und dann gerät wieder etwas aus Balance, wo wir jetzt schon gegensteuern können.

Die Frage, wie Arbeit in den nächsten Jahren und Jahrzehnten ein gesundes Maß in Kirche und Diakonie finden kann, entscheidet sich auch in der Art und Weise, wie wir auf Digitalisierung reagieren. Da hier die Entwicklungen extrem schnell gehen, ist keine Zeit zu verlieren. Wir müssen uns heute mit diesen Fragen befassen, um morgen begründet Antworten geben zu können. Und daran gestaltend mitwirken können, Arbeit ein gesundes Maß zu geben in Kirche und Diakonie.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.

Literatur:

- Bundeszentrale für politische Bildung: Haushalt – Markt – Konsum (Informationen zur politischen Bildung, Heft 308).
- Der Arbeit ein gesundes Maß geben, Themenheft des KDA.
- Donauer, Sabine: Faktor Freude. Wie die Wirtschaft Arbeitsgefühle erzeugt
- Jähnichen, Traugott: Die Parallelität von gesellschafts- und kirchenreformerischen Diskursen im 20. Jahrhundert: ein Beispiel der Zeitgeistanfälligkeit des deutschen Protestantismus? In: Karle, Isolde (Hrsg.): Kirchenreform. Interdisziplinäre Perspektiven, S. 81-96
- Kratzer, Nick/Sauer, Dieter: Entgrenzung von Arbeit. Konzept, Thesen, Befunde; in: Gottschall, Karin/Voß, Günter G.: Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag, S. 87-123
- Lubatsch, Heike: Führung macht den Unterschied - Arbeitsbedingungen diakonischer Pflege im Krankenhaus (SI konkret 5)
- Zeuch, Andreas: Alle Macht für Niemand

Matthias Jung

Referent im KDA der ev.-luth. Landeskirche Hannovers

Anna-Gastvogelstr. 1

49080 Osnabrück

jung [at] kirchliche-dienste.de