

Ralf Dziewas

„Hier herrscht ein anderer Geist“ Mitarbeitende inspirieren und befähigen

Kirchlichen Einrichtungen wird stets die Erwartung entgegengebracht, dass in ihrer Art des Lebens und Arbeitens etwas von dem besonderen Geist Gottes spürbar werden soll. „Und die wollen Kirche sein?“, diese kritische Reaktion bekommen Mitarbeitende immer dann zu hören, wenn offenbar vorhandene Erwartungen an eine kirchliche Einrichtung nicht erfüllt werden. Und es ist dabei relativ unerheblich, was konkret Anstoß erregt, denn von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in kirchlichen Einrichtungen wird erwartet, dass sie durch ihr Verhalten zugleich auch die Botschaft von der Liebe Gottes repräsentieren.

Diese Erwartung ist in Deutschland sogar rechtlich abgesichert. Konfessionelle Einrichtungen können von ihren Beschäftigten eine Loyalität zur Kirche verlangen und wenn sich Mitarbeitende auf eine Weise verhalten, die den Werten des Arbeitgebers offensichtlich widerspricht, kann dies durchaus die Kündigung eines Dienstverhältnisses zur Folge haben. Diese besondere Verpflichtung zur Loyalität mit ihrer Arbeitgeberin „Kirche“ ist den meisten Beschäftigten durchaus auch bewusst und daher wird problematisches Verhalten oft so versteckt praktiziert, dass es wenigstens öffentlich keinen Anstoß erregt. Aber den Schein zu wahren, ist etwas anderes, als aktiv den besonderen Geist der Kirche zum Ausdruck zu bringen. Zu einer evangeliumsgemäßen Gestaltung ihrer Arbeit können Mitarbeitende durch den Träger oder die Einrichtungsleitung nicht gezwungen werden. Dazu muss die Mitarbeiterschaft inspiriert und befähigt werden.

Kirchliche und diakonische Einrichtungen brauchen dafür zunächst einmal Leitungspersonlichkeiten, die in ihrem eigenen Führungsverhalten das inspirierend vorlebt, was sie als den guten Geist des Hauses definieren.

Wer von seinen Beschäftigten einen freundlichen und wertschätzenden Umgang mit anderen Menschen erwartet, sollte auch in innerbetrieblichen Konfliktsituationen immer offen und zugewandt mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommunizieren. Untergebene spüren gerade in Auseinandersetzungen, ob eine Leitungsperson sie als Mensch wahrnimmt und annimmt, oder ob am Ende doch nur das erreichte Ergebnis oder die Umsetzung des Geforderten zählt. Prägende Vorbilder in der Leitung können inspirierend für das Kommunikationsklima einer ganzen Einrichtung wirken. Daher sollten kirchliche Träger bei ihrem Führungspersonal und bei jeder Entscheidung über Beauftragungen und Beförderungen immer darauf achten, ob die ausgewählten Personen auch dazu in der Lage sind, Vorbilder in dem Kommunikationsstil zu sein, der in der Einrichtung herrschen soll.

Mitarbeitende brauchen außerdem die Freiheit zur Selbstentfaltung, die aus einer bedingungslosen Annahme ihrer Person erwächst. Diejenigen, die in kirchlichen Einrichtungen arbeiten, wissen um die an sie gestellten besonderen Erwartungen, aber aufgesetzte oder vorgetäuschte Frömmigkeit wirkt genauso wenig einladend und inspirierend wie eine unehrliche Loyalität, die bei innerer Distanz nur nach außen hin den Anschein der Kirchlichkeit wahrt. Deshalb sollte nicht die Kirchenzugehörigkeit darüber entscheiden, wer welche Aufgabe in einer kirchlichen Einrichtung erhält. Entscheidend muss vielmehr die Kompetenz sein, im eigenen Aufgabebereich durch menschenfreundliche Zuwendung zu anderen einen guten Beitrag zum besonderen Geist des Hauses zu leisten. Konfessionslose oder anders religiöse Mitarbeitende sind für kirchliche Einrichtungen dann eine Bereicherung, wenn sie aus ihrer Weltanschauung oder Religiosität heraus sich liebevoll den anvertrauten Menschen widmen und damit ganz praktisch das umsetzen, was sich der Träger von all seinen Mitarbeitenden wünscht.

Mitarbeitende brauchen darüber hinaus inspirierende Bildungsangebote, damit sie die Werte und Grundlagen kennen lernen können, die den Geist des Hauses prägen sollen. Das sogenannte „christliche Menschenbild“ ist für neu Eingestellte, die keine kirchliche Prägung mitbringen, mitunter

nur eine leere Formel. Was es bedeutet, in jedem Menschen ein Ebenbild Gottes zu sehen, muss z.B. für die Arbeit mit alt gewordenen oder geistig beeinträchtigten Personen zunächst erlernt, aber dann auch in der praktischen Arbeit erlebbar gemacht werden. Auszubildende brauchen dafür Mentoren, die ihnen nicht nur Fachkenntnisse vermitteln, sondern ihnen zugleich auch die Grundhaltung nahebringen, mit der eine kirchliche Einrichtung sich denen zuwendet, die Hilfe und Unterstützung brauchen. Solche Fort- und Weiterbildungen dürfen auch ruhig verpflichtend sein, denn sie befähigen die Mitarbeitenden dazu, auf kompetente Weise den Erwartungen zu entsprechen, die Menschen an eine kirchliche Einrichtung haben.

Da sich der besondere Geist einer kirchlichen Einrichtung aber letztlich aus den biblischen Überlieferungen und der konfessionellen Tradition des Trägers speist, brauchen Mitarbeitende darüber hinaus Angebote, bei denen sie selbst Entdeckungen mit diesen Wurzeln christlicher Spiritualität machen können. Freistellungen für Einkehrtagungen, Exerzitien oder Kirchentage sollten in kirchlichen Einrichtungen eigentlich selbstverständlich sein und die Teilnahme an religiösen Fortbildungskursen und kirchlichen Veranstaltungen kann z.B. durch Gutscheine oder Fahrtkostenerstattungen gezielt unterstützt werden. Solche Angebote aber sollten nicht verordnet, sondern als offene Einladung zu einer freiwilligen Beschäftigung mit Themenfeldern der Spiritualität kommuniziert werden. Nur in dieser Freiwilligkeit sind sie eine glaubwürdige Form der Einladung zum Glauben.

Eine Gemeinde oder Kirche, der etwas daran gelegen ist, dass in ihrer eigenen Einrichtung wirklich ein anderer Geist herrscht als bei der Konkurrenz vor Ort, kann also durchaus einiges dafür tun. Aber es bleibt eine Herausforderung, all dies mit den konkreten Menschen umzusetzen, die in der eigenen Organisation mitarbeiten. Aber wenn es gelingt, muss die Loyalität der Mitarbeitenden nicht mehr eingefordert werden. Dann wirkt das Miteinander in der Einrichtung an sich inspirierend auf alle Beteiligten.