

# 1. Fragestellung

## Hinführung

Die Schärfung und Pflege eines spezifisch christlichen Profils gehört in Unternehmen und Organisationen von Caritas und Diakonie inzwischen zu den Kernaufgaben der Unternehmensführung.<sup>1</sup> Die strategischen Entscheidungen sind dabei verknüpft mit vielfältigen Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen. In den Blick treten Fragen der Seelsorge, der spirituellen Bildung oder einer christlich-spirituellen Unternehmenskultur.

Der Autor verfolgt und begleitet diesen Entwicklungsprozess caritativ-diakonischer<sup>2</sup> Unternehmen seit vielen Jahren. Erfahrungen beim Aufbau einer unternehmenseigenen Mitarbeiter- und Führungskräfte-seelsorge und bei der Entwicklung spiritueller Bildungsprozesse wurden in dem Buch „Spiritualität in sozialen Unternehmen“ dargestellt.<sup>3</sup> Den schwierigen Schritt vom spirituellen Angebot zu einer christlich-spirituellen Unternehmenskultur reflektiert der Band „Christlich-spiritueller Unternehmenskultur“.<sup>4</sup> In diesem Band nun rückt die Frage nach strukturellen Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten für christlich-spiritueller Profilbildung in den Blick.

---

<sup>1</sup> Eingedenk, dass damit auch Unschärfen verbunden sind, wird in diesem Buch bewusst der Begriff „Unternehmen“ verwendet. Darin drückt sich die Überzeugung aus, dass auch im Sozial- und Gesundheitswesen unternehmerische Initiative notwendig ist und unternehmerische Risiken eingegangen werden müssen. Vom Grundansatz her gilt dies mutatis mutandis auch für die verfasste Kirche. Auch für sie scheint mir der Begriff „Unternehmen“ passender als etwa „Behörde“ oder „Organisation“. Interessante Gedanken dazu finden sich in: Schramm, Michael: Das Gottesunternehmen. Leipzig 2000.

<sup>2</sup> Die Termini „caritativ“ und „diakonisch“ werden in diesem Buch mehr oder minder synonym verwendet. Dahinter steht die Überzeugung, dass es letztlich die gleiche personale Grundhaltung ist, die griechisch mit dem Begriff „diakonia“ und lateinisch mit dem Begriff „caritas“ bezeichnet wird.

<sup>3</sup> Reber, Joachim: Spiritualität in sozialen Unternehmen. Mitarbeiterseelsorge, spirituelle Bildung, spirituelle Unternehmenskultur. Stuttgart (Kohlhammer) 2009.

<sup>4</sup> Reber, Joachim: Christlich-spiritueller Unternehmenskultur. Stuttgart (Kohlhammer) 2013.

## 1. Fragestellung

Dabei werden in diesem Buch zwei Perspektiven eingenommen. Betrachtet werden einerseits Unternehmen von Caritas und Diakonie, die ihr Profil gestalten und pflegen möchten. Es werden Prozesse und Diskussionen beleuchtet, die mit diesem Vorhaben aufseiten diakonischer Unternehmen verbunden sind. Und es werden Anregungen gegeben, wie eine christlich-spirituelle Profilierung gelingen kann.

In der zweiten Perspektive dieses Buches tritt die verfasste Kirche (zu diesem Hilfsbegriff später mehr) in den Blick. Die Unternehmen und Einrichtungen von Caritas und Diakonie sind auch und zugleich, vorsichtig formuliert, in irgendeiner Weise auf die verfassten Kirchen bezogen. Von daher wird gefragt, welche Rolle die verfassten Kirchen spielen können und sollen im Hinblick auf christliche Profilpflege in den Unternehmen, Einrichtungen und Diensten von Caritas und Diakonie. Es werden Prozesse und Diskussionen beleuchtet, die aufseiten der verfassten Kirche mit dieser Frage verbunden sind. Und es werden auch hier einige Anregungen gegeben, wie die verfassten Kirchen – konkret: die Kirchenleitungen – diese Fragen, Diskussionen und Prozesse gut und heilsam gestalten können.

Und schließlich wird versucht, die Prozesse und Diskussionen aufseiten der verfassten Kirche und die aufseiten der caritativen Unternehmen aufeinander zu beziehen, in der Hoffnung, dass dies auf beiden Seiten zu größerer Klarheit und zu einer spirituellen Bereicherung führt.

## Christlich-spirituelles Profil

Der Begriff „*Profil*“ wird in sehr verschiedenen Kontexten verwendet. Werden Gesichter im Profil gezeigt, so meint man damit die Seitenansicht, das, was in einem Scherenschnitt nachgezeichnet würde. Im Flugzeugbau bezeichnet das Profil den Flügelquerschnitt, der für den Auftrieb des entsprechenden Luftfahrzeugs wichtig ist. Das Profil eines Reifens entscheidet darüber, welchen Grip das Fahrzeug auf verschiedenen Unterlagen aufbringen kann. Das Profilbild in den sozialen Netzwerken soll etwas über das Selbstverständnis dessen, der den entsprechenden Auftritt betreibt, zum Ausdruck bringen. Das Nutzerprofil gibt Auskunft über Verhalten und Vorlieben eines Users und ist von besonderem Interesse für eine passgenaue Werbestrategie. Profiler werden in der Kriminologie eingesetzt, um aus verschiedenen Mosaiksteinchen ein Täterbild zusammenzusetzen. Und Menschen, die in einer krankhaften Weise darum

besorgt sind, vor anderen etwas zu gelten, attestiert man zuweilen eine Profilneurose.

Was also soll gemeint sein, wenn hier vom „christlich-spirituellen Profil“ die Rede ist? Der lateinische Kernbegriff, der dem Wort „Profil“ zugrunde liegt, ist „filum“. Filum bedeutet „Faden“. Damit wird auf äußerer Ebene ein Garn oder eine Faser bezeichnet. Abgeleitet davon bedeutet „Profil“ so viel wie: äußerer Umriss, das, was man gewissermaßen mit einem Faden umschließen könnte. Der Begriff „Filum“ steht aber auch in einem poetisch-mythologischen Kontext. Und dieser führt vom Äußeren zum Inneren. Filum in diesem Kontext meint den Lebensfaden. Den Lebensfaden, welchen die Schicksalsgöttinnen – lat: die Parzen, griechisch: die Moiren – für jeden Menschen spinnen. Er entscheidet über die Länge des Lebens, er bestimmt aber auch die innere Sinnlinie und mutatis mutandis das Schicksal dieses Menschen. Versteht man „Profil“ aus dieser Perspektive, geht es um mehr als um äußere Umrisse. Es geht um das, was die Identität – eines Menschen, einer Gemeinschaft, einer Institution – ausmacht. Es geht um das, woraus sich die Lebendigkeit dieses Gebildes speist. Es geht, wenn man den Blick über das Weltliche hinaus tun will, um so etwas wie Berufung und Bestimmung. In dieser Betrachtung wird man das Profil anders und anderswo suchen müssen als im Äußeren. Man wird versuchen müssen, „hinter“ die offen sichtbaren Dinge zu kommen. Wird die Bedeutungen in ihnen suchen, und aus und in diesen Bedeutungen den Sinnzusammenhang, den „roten Faden“. Das ist „profilung“ im vollen Sinne: auf die Suche zu gehen nach diesem „roten Faden“, der aus den verschiedenen äußeren Einzelheiten von innen (und von oben) her ein lebendiges Ganzes macht.

So gesehen ist „*spirituelles Profil*“ fast schon ein redundanter Ausdruck. Von innen und in der Tiefe betrachtet ist das Profil immer ein „spirituelles“ Profil. Weil und insofern es um den „Geist“, die geistigen Grundlagen geht. Es wird in diesem Buch noch eine genauere Reflexion des Begriffs „Spiritualität“ bzw. „spirituell“ erfolgen. In einer bestimmten, hier favorisierten Verwendungsweise ist dies zunächst ein formaler Begriff, der für eine bestimmte Betrachtungsweise und Betrachtungstiefe steht. „Spirituelles Unternehmensprofil“ ist in diesem Verständnis inhaltlich noch unbestimmt. Jedes Unternehmen hat so etwas wie ein spirituelles Unternehmensprofil. Die entscheidende Frage ist, welches das ist. Welches spirituelle Unternehmensprofil hat dieses Unternehmen? Welches möchte es haben? Das spirituelle Unternehmensprofil von Apple oder Microsoft wird sich möglicherweise unterscheiden von dem eines evangelischen Krankenhausträgers. Reell und wahrscheinlich auch ideell. Die Grundüberzeugungen sind möglicherweise andere und auch die Visionen, aus denen das Unternehmen seine Entwicklungskraft bezieht.

## 1. Fragestellung

In diesem Buch geht es um ein *christlich-spirituell*es Profil. Es geht um die Frage, was ein christliches Unternehmen zu einem christlichen Unternehmen macht. Es geht um die Frage, wie in einer Einrichtung so etwas wie eine christliche Identität, ein christlicher „spirit“ entstehen und gepflegt werden kann. Es geht dabei um mehr als die „Seitenansicht“, das, was man rasch durch ein bisschen äußerliche Kosmetik erscheinen lassen kann. Es geht um Profilbildung und Pflege von innen, um den buchstäblichen roten Faden, der die Identität dieses Ganzen – des diakonischen Unternehmens oder der caritativen Einrichtungen – ausmacht.

## Profil-Prozesse

Ein christlich-spirituell es Profil ist, wie eine christliche Unternehmenskultur auch, ein lebendiges Gebilde. Es ist nie einfachhin „fertig“, sondern ist in Entwicklung und Wandel begriffen. Unterschiedliche Herausforderungen rücken unterschiedliche Profilmerkmale in den Blick. Unterschiedliche Fragen bedürfen unterschiedlicher Antworten. Unterschiedliche Chancen bringen unterschiedliche Entwicklungsperspektiven zum Vorschein. Das bedeutet: Die Gestaltung und Pflege eines christlich-spirituellen Profils ist etwas Prozesshaftes. Wenn dieses Buch christlich-spirituell e Profilbildung beschreibt und reflektiert, dann sind Prozesse im Blick. Es sind Bildungs- und Wachstumsprozesse im Blick, die zu bestimmten Zeiten – vor dem Hintergrund bestimmter Herausforderungen und Möglichkeiten – eine bestimmte Profilgestalt zum Ausdruck bringen. Eine Profilgestalt allerdings, die mit anderen Profilgestalten im Laufe der Entwicklungsgeschichte in einem Zusammenhang steht. Die jeweiligen aktuellen Profilgestalten müssen mehr sein als unverbundene Einzelelemente. Sie sind durchwirkt und durchwoben von eben jenem geistig-geistlichen „roten Faden“, von dem oben die Rede war. Dadurch wird es möglich, vom christlich-spirituellen Profil eines bestimmten caritativen Unternehmens zu sprechen, das sich in einem ständigen Prozess befindet und mehr ist als eine Ansammlung von Momentaufnahmen.

## **Profil fördern**

Ein besonderes Interesse in diesem Buch liegt auf der Frage, ob und wie sich Profilbildungsprozesse fördern lassen. Was kann, personell gesprochen, jemand tun, der die Ausbildung und Pflege eines christlich-spirituellen Unternehmensprofils unterstützen möchte? Was kann jemand aufseiten der caritativen Unternehmen und Einrichtungen tun? Und was kann jemand tun, der aufseiten der verfassten Kirche an einer solchen Profilbildung Interesse hat?

Die Annahme ist, dass eine Förderung des christlich-spirituellen Profils caritativer Unternehmen auf beiden Seiten Entwicklungen anstößt. Wenn die verfasste Kirche in die Diskussions- und Entwicklungsprozesse des christlich-spirituellen Unternehmensprofils caritativer Organisationen einsteigt, wird das Auswirkungen haben auf ihr eigenes, wenn man so will, christlich-spiritueller Profil als eine in einer bestimmten Weise verfasste Kirche. Und umgekehrt wird es Auswirkungen haben auf die Unternehmen und Organisationen von Diakonie und Caritas, wenn sie bei ihrer Profilentwicklung in einen ernsthaften Dialog treten mit der verfassten Kirche – auch und nicht zuletzt mit der Leitung der verfassten Kirche –, die dabei die Rolle eines aktiven Förderers, aber auch eines kritisch-wertschätzenden Gesprächspartners einnimmt.

## **Verfasste Kirche**

Es wird in diesem Buch an verschiedener Stelle auch theologisch ein wenig über den Kirchenbegriff nachgedacht werden. Zunächst aber wird ein schlichter, empirischer Kirchenbegriff verwendet. „Verfasste Kirche“ bedeutet in diesem Zusammenhang einfach die Kirche als Organisation mit einer bestimmten Struktur. In diesem Buch steht vor allem die katholische Kirche im Focus. Die territoriale Strukturgröße ist dabei die Diözese (Bistum), welche von einem Bischof geleitet wird. Der Bischof einer Diözese wird in seiner Leitungsaufgabe von einer Kurie unterstützt, die sich wieder in verschiedene Zuständigkeiten aufgliedert. Die Bezugsgröße der katholischen Kirche aufseiten der Freien Wohlfahrtspflege ist die „Caritas“, welche in Deutschland durch den Deutschen Caritasverband gebündelt und repräsentiert wird. Dieser gliedert sich territorial in verschiedene Diözesancaritasverbände auf. Alle sozialen Unternehmen der („der“ unsauber gesprochen, es ist kein Großkonzern) katholischen

## 1. Fragestellung

Kirche, die im Rahmen der Freien Wohlfahrtspflege tätig sind, sind mittelbar oder unmittelbar Mitglied im Deutschen Caritasverband. Sie sind als Unternehmen jedoch selbstständig – sind also keine Abteilungen oder Subunternehmen – und tragen auch nicht immer den Namen „Caritas“, sondern – beispielsweise – Stiftung Liebenau oder Vinzenz von Paul Kliniken gGmbH. Das evangelische Pendant zum Deutschen Caritasverband ist das Diakonische Werk (Diakonie). Es bündelt und repräsentiert im Rahmen der Freien Wohlfahrtspflege die „evangelischen“ sozialen Unternehmen. Auch hier tragen nicht alle den Namen „Diakonie“, sondern beispielsweise Samariterstiftung oder Paul Gerhard Diakonie Gruppe. Die Überlegungen, die hier vorgetragen werden, nehmen vor allem die katholische Kirche und die sozialen Unternehmen der Caritas in den Fokus. Vieles aber lässt sich, so die Erfahrung, mutatis mutandis auch auf Unternehmen und Einrichtungen der Diakonie übertragen. Und zu nicht wenigen Diskussionen mit und aufseiten der katholischen verfassten Kirche finden sich auch auf evangelischer Seite Parallelen oder Analogien.

## Szenario

Folgendes Szenario bildet so etwas wie den bildlichen Hintergrund dieses Buches. Es wird von dem Fall ausgegangen, dass aufseiten der Kirchenleitung einer Diözese ein Interesse besteht, das – noch unsauber gesprochen – christlich-spirituelle Profil caritativer Unternehmen und Einrichtungen in dieser Diözese zu fördern. Die Förderung soll systematisch und transparent erfolgen, m. a. W. es soll ein strukturiertes Förderverfahren entwickelt und durchgeführt werden. Es wird davon ausgegangen, dass dafür in nennenswertem Maße finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen. Es wird die Möglichkeit angenommen, dass es für die Art und Weise dieser Förderung außer der Zielbestimmung – Förderung des christlich-spirituellen Profils caritativer Unternehmen – keine Vorgaben gibt, sondern dass das Förderverfahren sozusagen auf der grünen Wiese entwickelt und frei gestaltet werden kann. Es wird, auf der anderen Seite, angenommen, dass es caritative Unternehmen gibt, die ihr christlich-spirituelles Profil gestalten und pflegen wollen. Und es wird angenommen, dass diese caritativen Unternehmen dabei an einer aktiven Auseinandersetzung und Kooperation mit der verfassten Kirche interessiert sind, und dass es dabei um mehr als ein rein finanzielles Interesse geht.

Es gibt eine Erfahrungsgrundlage für dieses Szenario. Die katholische Diözese Rottenburg-Stuttgart hat, beginnend im Jahr 2015, ein umfang-

reiches Förderverfahren für caritative Einrichtungen und Dienste entwickelt und durchgeführt. Ziel und Zweck dieses Verfahrens ist die Förderung von Seelsorge und christlich-spirituelle Profilbildung und -stärkung in caritativen Unternehmen und ihren Einrichtungen und Diensten. Erstmals ist, so meine Beobachtung, eine Diözese in derart grundlegender und umfassender Weise in die Auseinandersetzung um das christlich-spirituelle Unternehmensprofil caritativer Träger eingestiegen – mit nachhaltigen Entwicklungsanstößen auf beiden Seiten.

## **Werkstattbericht**

Auch dieses Buch ist, wie die früheren, so etwas wie ein reflektierter Werkstattbericht. Diesmal sind es verschiedene Werkstätten, denen ein Besuch abgestattet wird. Berichtet wird aus der Werkstatt dessen, der in einem caritativen Unternehmen Mitverantwortung trägt für Seelsorge und christliche Unternehmenskultur. Berichtet wird aus der Werkstatt dessen, der selbst entsprechende Angebote macht und Prozesse (mit) gestaltet. Berichtet wird aus der Werkstatt des Beraters und Trainers, der Führungskräfte und Vorstände bei der Gestaltung des je eigenen christlichen Profils unterstützt. Und schließlich – und diese Perspektive ist neu – soll es auch einen Einblick geben in die Werkstatt dessen, der das oben genannte große Förderverfahren mit aufbaut und durchführt. Der in und mit dieser Werkstatt Erfahrungen sammeln und Theoriebildung betreiben kann und so – praktisch und theoretisch – die Leitung der verfassten Kirche bei ihrer Steuerungsaufgabe unterstützt. In gewisser Weise sind diese Werkstätten miteinander verbunden. Aufgabenstellungen der einen Werkstatt haben nicht selten komplementäre Fragestellungen in einer anderen Werkstatt zur Folge. Lösungen auf der einen Seite können auch andere Werkprozesse befeuern.

## **Aufbau und Inhalt**

Die Untersuchung beginnt mit einem Blick auf die Ausgangslage (Kapitel 2). Auf welche Situation reagiert dieses Buch? An welche Diskussionslinien knüpft es an? Skizziert wird in einigen Strichen der atmosphärische Hintergrund, in den die Diskussionen und Prozesse zur christlich-

## 1. Fragestellung

spirituellen Profilbildung und -pflege caritativer Unternehmen eingebettet sind. Und es werden einige wichtige Entwicklungen dargestellt, die dazu geführt haben, dass die Profildiskussion an den Punkt gelangt ist, an dem sie heute steht.

Daran anschließend (Kapitel 3) folgt eine ausführlichere Reflexion über christlich-spirituelle Profilbildung in caritativen Unternehmen. Es werden grundsätzliche Überlegungen vorgetragen zum christlich-spirituellen Profil. Es werden Blickrichtungen dargestellt, wie sich ein solches Profil betrachten und beschreiben lässt. Und es werden in einer exemplarischen Vertiefung drei Dimensionen christlich-spirituelle Unternehmenskultur dargestellt. Dimensionen einer christlichen Unternehmenskultur, die ihrerseits als bedeutsam für ein christlich-spirituelles Unternehmensprofil angesehen wird.

In Kapitel 4 wird die Perspektive gewechselt. In den Blick tritt nun die verfasste Kirche. Welche Grundsatzfragen und Richtungsentscheidungen sind aufseiten der verfassten Kirche mit der Frage nach dem christlich-spirituellen Profil caritativer Unternehmen verbunden? Welche Weichenstellungen stehen an, wenn sich die Kirchenleitung entschließt, ein entsprechendes Förderverfahren auf den Weg zu bringen?

Zwei Grundsatzdiskussionen werden in diesem Zusammenhang einer eigenen ausführlicheren Analyse unterzogen: die Frage nach Seelsorge und Seelsorger(inne)n in caritativen Unternehmen und die Diskussion um Konzepte und Perspektiven spiritueller Bildung. Diese Diskussionen finden in beiden Kontexten – dem der caritativen Unternehmen und dem der verfassten Kirche – statt. Sie werden zunächst für sich im jeweiligen Kontext vorgestellt und anschließend aufeinander bezogen. In einem Ausblick werden in diesem Teil schließlich noch zwei konzeptionelle Linien skizziert, zu denen es im Zusammenhang mit dem christlich-spirituellen Profil caritativ-diakonischer Unternehmen zumindest eine klare Verhältnisbestimmung braucht, sowohl bei den caritativen Unternehmen wie auch bei der verfassten Kirche: im klinisch-pflegerischen Kontext das Konzept „Spiritual Care“ und im pädagogischen Kontext das Konzept der „religionsensiblen Erziehung“.

Kapitel 6 stellt in lockerer Reihung einige Anregungen für eine Förderverfahrenspraxis zusammen. Es werden einige exemplarische Förderformate vorgestellt, hilfreiche Verfahrensentscheidungen, praxisbewährte Entscheidungs- oder Kommunikationsinstrumente. Das Ganze soll so etwas wie ein kleiner Werkzeugkasten sein, aus dem sich Menschen bedienen können, die ein systematisches Förderverfahren aufbauen und steuern möchten.

Im letzten Teil schließlich (Kapitel 7) wird ausgewertet, inwieweit ein Förderverfahren tauglich und hilfreich ist als Monitoring- und Steuerungs-



instrument. Als Monitoring- und Steuerungsinstrument für Personen, die Verantwortung tragen für christlich-spirituelle Profilbildung – aufseiten der caritativen Unternehmen ebenso wie aufseiten der verfassten Kirche. Es werden Erkenntnisse zusammengetragen, wie und wodurch ein solches Verfahren einen wertvollen Beitrag leisten kann. Und es werden Punkte benannt, die kritisch zu beleuchten sind, will man ernsthaft und nachhaltig an einer christlich-spirituellen Profilbildung arbeiten – auf beiden Seiten. Beschlossen werden die Überlegungen dieses Buches mit einer theologischen These.

## **Dank**

Auch in diesem und für dieses Buch gibt es Grund genug, Dank zu sagen. Vielfältiger Dank gebührt der Diözese Rottenburg-Stuttgart und namentlich der Leiterin der Hauptabteilung Caritas, Frau Ordinariatsrätin Dr. Irme Stetter-Karp. Dank für die Chance und das Vertrauen, das besagte innovative diözesane Förderverfahren mit zu gestalten. Und Dank für die zeitlichen und finanziellen Ressourcen, die es ermöglicht haben, über christlich-spirituelle Profilbildung nachzudenken und die Gedanken in Buchform darzustellen. Dank sei gesagt den Kooperationspartnern der Hauptabteilungen Pastorale Konzeption und Pastorales Personal, namentlich Herrn Diakon Thomas Nixdorf und Herrn Georg Gawaz. Dank für das gemeinsame Ringen um einen guten Weg, die christlich-spirituelle Profilbildung caritativer Unternehmen vonseiten der verfassten Kirche kritisch-wertschätzend zu begleiten. Dem Kohlhammer Verlag sei für die Bereitschaft gedankt, auch dieses Buch in sein Programm aufzunehmen.

Und last but not least möchte ich von ganzem Herzen den vielen Personen danken, denen ich im Lauf der Jahre begegnen durfte, und die an verschiedenen Orten und auf verschiedenen Ebenen Verantwortung tragen für christlich-spirituelle Profilpflege in Caritas, Diakonie und verfasster Kirche. Ich möchte ihnen danken für die Einblicke, die sie mir gewährt haben in ihre Art zu denken, zu arbeiten, zu beten, persönliche und institutionelle Spiritualität zu gestalten und zu pflegen. Für sie ist dieses Buch geschrieben. Für sie und für alle, die in der caritativ-diakonischen Dimension ein unverzichtbares Wesensmerkmal von Kirche sehen und darum ringen, dass die vielen Orte von Diakonie und Caritas erfahrbar werden als „Räume für Heilung und Heil“ (Bischof Dr. Gebhard Fürst).

## 2. Ausgangslage

Auf welche Situation reagiert dieses Buch? An welche Diskussionslinien knüpft es an? Wie sieht der atmosphärische Hintergrund aus, in den die Diskussionen und Prozesse zur christlich-spirituellen Profilbildung und -pflege caritativer Unternehmen eingebettet sind? Auf welche Gemengelage trifft ein etwaiges Vorhaben der verfassten Kirche, die christlich-spiritueller Profilbildung caritativer Unternehmen zu fördern und zu begleiten? Einige Beobachtungen und Gedanken dazu, eklektisch, ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

### 2.1 Atmosphärischer Hintergrund

In der Mitarbeiterbefragung eines großen caritativen Trägers aus dem Feld der verbandlichen Caritas fand sich vor einiger Zeit die Frage: Fühlen Sie sich als Mitarbeiter(in) der katholischen Kirche?<sup>1</sup> Dass diese Frage überhaupt gestellt wurde, mag bereits erstaunen. Man würde Mitarbeitenden von Industrie- oder Handelsunternehmen wahrscheinlich nicht ohne Irritation die Frage stellen können: Fühlen Sie sich als Mitarbeiter(in) von Porsche, Nike oder Lufthansa?, wenn diese bei den entsprechenden Firmen beschäftigt sind. Der besagte caritative Träger gehörte organisatorisch zur verbandlichen Caritas, die ihrerseits wieder organisatorisch unbestreitbar zur katholischen Kirche gehört. Die Antwort auf die Frage: Sind sie Mitarbeiter(in) der katholischen Kirche? wäre also geklärt. Die Frage lautete allerdings: *Fühlen* Sie sich als Mitarbeiterin dieser Kirche? Sie zielte auf die gefühlte Identifikation mit diesem Arbeitgeber beziehungsweise mit der Meta-Organisation, zu der der unmittelbare Arbeitgeber – eben jener caritative Träger – dazugehörte. Angesichts des schweren Glaubwürdigkeitsschadens der katholischen Kirche, der in der Zeit der Mitarbeiterbefragung massiv zutage trat, hat diese Frage dann durchaus ihre Berechtigung. Und auch die Antwort, die dabei ermittelt

---

<sup>1</sup> Erfahrungen und Reflexionen, inwieweit sich das Instrument Mitarbeiterbefragung auch für die Gestaltung und Pflege einer christlichen Unternehmenskultur nutzen lässt, in Reber (2013), 41-55.