

KDA

Kirchlicher Dienst in
der Arbeitswelt



Haltung
Schwerpunkt

07



Gudrun Nolte, Leiterin des KDA der Nordkirche

Liebe Leserinnen und Leser:

Haltung ist nötig in dieser sich so rasant verändernden Welt und gegenüber der unerwarteten neuen Krise. Haltung sollte eine Antwort sein auf populistische Reden, wir brauchen sie im gesellschaftlichen Diskurs, bei der Verteidigung der Demokratie, der Freiheit und der Solidarität.

In einer komplexen Welt, in der es viele neue Fragen, aber oft noch keine eindeutigen und allgemeingültigen Lösungen gibt, führen einfache Antworten und ein moralischer Imperativ nicht weiter. Da kommt es zuerst einmal auf die Haltung an.

„Eine Haltung muss man sich erwerben, sie akkumuliert mit den Erfahrungen, die man im Lauf der Jahre macht.“ Aber diese Erfahrungen, die wir im Frühling 2020 in Deutschland machen, haben wir bisher nicht gemacht, wir sind nicht vorbereitet auf eine weltweite Pandemie und ihre Folgen.

Als wir uns als KDA gemeinsam für „Haltung“ als Thema des neuen Journals entschieden haben, war uns nicht bewusst, welche Bedeutung das Thema bekommen würde. Die neue Suche nach Haltung reagiert auf viele Fragen: Wer hätte zu Beginn dieses Jahres gedacht, dass unser öffentliches Leben zu einem totalen, verordneten Stillstand kommt? Die Welt, die auf Wachstum, Digitalisierung, New Work und Veränderung programmiert war, tickt plötzlich in einem ganz anderen Takt. Wie kann das funktionieren? Und gibt es nicht hinter den Häuser-, Büro- und Fabrikfassaden und in den privaten vier Wänden viel Stress, neue Sorgen und Ängste um die Zukunft? Passen wir uns stillschweigend den Kontaktsperren, der Kurzarbeit und dem Homeoffice an? Oder entwickeln wir Visionen, Fragen und Zweifel angesichts all dieser so unwirklich erscheinenden Maßnahmen?

Wir brauchen Haltung, um diesen neuen Phänomenen begegnen zu können! Dem nähern wir uns mit sieben Beiträgen aus dem KDA und zwei Gastbeiträgen an.

Mit seinem Buch „Haltung entscheidet“ hat der Autor Martin Permantier 2019 einen Blick auf Unternehmensführung und Organisationsentwicklung geworfen. Dabei hat er deutlich gemacht, wie die Wirklichkeit durch unsere innere Haltung gedeutet wird und damit auch das Zusammenleben und -arbeiten neu gestaltet werden kann. **Monika Neht** und **Gudrun Nolte** zeigen in ihrem Beitrag, wie wichtig es ist, die eigene Haltung zu kennen, aus der heraus eine Führungskraft agiert. Zwei unterschiedliche Stränge werden im Artikel diskutiert: zum einen die Haltung von Führungskräften und die Teamentwicklung. Zum anderen: Was bedeutet Haltung bei der Bearbeitung von Mobbingstrukturen? Lassen auch Sie sich von den sechs Haltungen, die unsere Entwicklung beeinflussen, inspirieren.

Wie kommt krummes Holz zum aufrechten Gang? Diese Frage des Theologen Helmut Gollwitzer greift **Ulrich Körtner** in seinem Gastbeitrag auf. Sein höchst anregender Blick in die Kulturgeschichte führt uns zu den Grundzügen einer evangelischen Ethik und zu der Haltung, die daraus erwächst.

„Die im Dunkeln sieht man nicht“: Dieses Zitat aus Brechts „Dreigroschenoper“ steht über dem Beitrag von **Maike Hagemann-Schilling**. Gemeint sind hier die vielen Menschen, die in der Reinigungsbranche arbeiten. Denn ihre wichtige Dienstleistung wird immer mehr in die Randzeiten des Tages verlagert, sie verschwindet aus unserem Blickfeld. Doch wo Arbeit unsichtbar ist, wird es schwer mit Wertschätzung und Haltung.

¹ M. Politycki, A. U. Sommer, *Haltung finden*, Berlin 2019, S. 48.

Menschen sind Unternehmer. Und Unternehmen sind bisweilen ganz schön menschlich: Sie sind als „Körperschaften“ verfasst, sie handeln als „juristische Personen“, sie können sogar sündigen. Ob so „vermenschlichte“ Unternehmen dann auch Moral und Haltung haben, untersucht **Stefan Atze** in seinem Beitrag über „Frau Google“ und „den Daimler“.

Die Arbeitsbedingungen auf Deutschlands Großschlachthöfen sind mangelhaft, das ist seit Langem bekannt. In Schleswig-Holstein zeigt deshalb ein Bündnis aus Gewerkschaften und Kirchen Haltung: Es engagiert sich für die meist osteuropäischen Arbeitskräfte, die per Werkvertrag in der Schlachtindustrie beschäftigt sind. Das wirkt, wie **Heike Riemann** in ihrem Beitrag darlegt. Aber klar ist auch: Solche Haltung braucht langen Atem – und öffentliche Unterstützung und Anerkennung.

Ungezählt sind die Klagen über die „Servicewüste Deutschland“, über Firmen, die sich gegenüber Beschwerden angeblich taub stellen, über Behörden, die streng nach Vorschrift entscheiden. Aber wie sieht das eigentlich auf der anderen Seite aus? Wie ergeht es den vielen Mitarbeiter*innen in Unternehmen und Behörden, die im Auftrag ihres Arbeitgebers Haltung zeigen? **Inge Kirchmaier** hat vier Tipps für Menschen in Dienstleistungsberufen zusammengestellt.

Haltung – das ist auch Körperhaltung. Und so wie das menschliche Skelett Haltung ermöglicht, übernehmen inzwischen Assistenzsysteme, die außen am Körper getragen werden, eine ähnliche Funktion: die sogenannten Exoskelette. **Kerstin Albers-Joram** gibt einen Überblick über „Haltung durch Technik“ – eine Chance in der Arbeitswelt ebenso wie in der Medizin.

Mit einem – im Wortsinn – bodenständigen Thema befasst sich **Jan Menkhaus**. Viele Kirchengemeinden besitzen von alters her Grund und Boden, den sie heute nicht mehr selbst bewirtschaften, sondern verpach-

ten. Sollen dabei ökologische, ökonomische oder soziale Kriterien im Vordergrund stehen? Auch auf diesem Feld ist Haltung gefragt.

Ein Gastbeitrag von **Malte Schlünz**, Mitglied der Kirchenleitung der Nordkirche, beschließt unser Journal. Der Student der Wirtschaftsinformatik war 23 Jahre alt, als er im September 2019 in das Leitungsgremium gewählt wurde. Er geht der Frage nach, wie junge Menschen Haltung zeigen und ihr Engagement einbringen können – auch und gerade in der Kirche.

Wir zeigen Ihnen mit diesem Journal viele Perspektiven von Haltung. Möge Sie das inspirieren und ermutigen – zu Ihrer persönlichen Haltung.

Bleiben Sie behütet!

Ihre
Gudrun Nolte
Leiterin des KDA der Nordkirche



- 04 **Haltung entscheidet – ein Modell für Entwicklung**
Die Thesen des Unternehmers und Autors Martin Permantier / Gudrun Nolte und Monika Neht
- 16 **Krummes Holz – aufrechter Gang: eine Frage der Haltung**
Eine Hinführung zu christlichen Tugenden mit Kant, Bloch, Gollwitzer und Bonhoeffer – und dem Glöckner von Notre Dame
Gastbeitrag / Prof. Dr. Ulrich H. J. Körtner
- 22 **Die im Dunkeln sieht man nicht**
Wo es schwer wird mit Haltung und Wertschätzung – das Beispiel Reinigungsbranche / Maike Hagemann-Schilling
- 27 **Frau Google, der Daimler und die innere Haltung**
Wenn wir Unternehmen „vermenschlichen“: Haben sie dann auch Moral? / Dr. Stefan Atze
- 32 **Haltung wirkt – reicht alleine aber nicht**
Gewerkschaften und Kirchen engagieren sich für die Werkvertragsbeschäftigten auf Schlachthöfen / Heike Riemann
- 38 **Haltung im Auftrag?**
Vier Tipps für Mitarbeiter*innen in Dienstleistungsberufen / Inge Kirchmaier
- 42 **Haltung durch Technik**
Tragbare Assistenzsysteme verleihen Menschen Kraft und Halt – nicht nur in der Arbeitswelt / Kerstin Albers-Joram
- 48 **Herrn Pastor sien Kauh**
Die Haltung der Kirche zu ihrem Landbesitz: Welche Aspekte sind bei der Verpachtung zu bedenken? / Dr. Jan Menkhaus
- 54 **Als junger Christ Haltung in der Kirche zeigen**
Darum engagiere ich mich ehrenamtlich als Mitglied der Kirchenleitung in der Nordkirche
Gastbeitrag / Malte Schlünz
- 58 **Das KDA-Team**
- 60 **Impressum**

Haltung entscheidet – ein Modell für Entwicklung

Die Thesen des Unternehmers und Autors Martin Permantier – und was sie für Menschen, Teams und Organisationen bedeuten

TEXT Gudrun Nolte und Monika Neht

Haltung zeigen – das sagt sich so leicht. Als gäbe es nur eine Haltung, die wir einmal wählen und dann in allen Lebenslagen einnehmen. Tatsächlich können wir uns nicht unabhängig von dem Kontext für eine Haltung entscheiden. Zu sehr prägen uns unser kultureller Hintergrund, unsere Gewohnheiten, unser Lebensstil. Aber Entwicklung ist möglich und nötig. In dem Buch „Haltung entscheidet“¹ zeigt Martin Permantier, wie vielfältig unsere Haltungen sind, wie viele Entwicklungschancen sich dadurch öffnen und was das für Teams und Organisationen bedeutet.

Wir stellen im ersten und zweiten Abschnitt das Buch von Permantier vor und beschreiben die sechs Haltungen und ihre Entwicklungsphasen in einer kurzen Übersicht; im dritten und vierten Abschnitt wenden wir das Modell auf das Thema „Führung, Team und Organisation“ und auf das Thema „Mobbing im Betrieb“ an.

WAS IST HALTUNG?
Eine Haltung muss man sich erwerben, die Erfahrungen und Entwicklungen unseres Lebens summieren sich in ihr. Die Haltung sollte jedoch nicht zur Gewohnheit werden, sie ist also nicht statisch, sondern kann immer verändert werden.
„Produkte mit Haltung“², „Nachhaltigkeit ist eine Frage der Haltung“³, „Agilität ist eine Sache der Haltung“:

So und ähnlich betonen heute Unternehmen und Berater*innen, dass es nicht reicht, sich auf Geschäftsmodelle und Methoden zu konzentrieren. Es komme auf die Haltung an, mit der die neuesten Trends der Zusammenarbeit angewandt und mit der Produkte hergestellt und vertrieben werden. Es brauche einen inneren Wandel.⁴

Auch der KDA beschäftigt sich mit der Bedeutung von Haltungen in Wirtschaft und Unternehmen und benutzt diesen Begriff oft synonym zu Werten, so zum Beispiel im Grundwertepapier des Handwerks „Wofür wir stehen“⁵, im DIALOG Kirche und Wirtschaft HAMBURG⁶, in wirtschaftsethischen Veranstaltungen und Stellungnahmen, in der Auseinandersetzung mit Veränderungen in der Arbeitswelt, aber auch in Bezug auf prekäre Beschäftigung oder das Lieferkettengesetz.

Abbildung links: Mit dieser Collage illustriert Autor Martin Permantier die relativierend-individualistische Haltung.
¹ M. Permantier, Haltung entscheidet. Führung und Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten, München 2019.
Zitate und Verweise auf das Buch werden durch die eingeklammerten Seitenzahlen gekennzeichnet.
² Pressemitteilung der Beiersdorf AG zur Übernahme der Produktkette von STOP THE WATER WHILE USING ME! vom 5.2.2020, <https://www.beiersdorf.de/~media/asset-silo/6/6/d/d3f7faze7b0a-4780852e3dcie-5a19b93-original.pdf?download=true>, Abruf 14.2.2020.
³ Metro AG: Nachhaltigkeit ist eine Frage der Haltung und der Arbeitsweise, <https://www.metro-ag.de/unternehmen/verantwortung/unsere-haltung>, Abruf 14.2.2020.
⁴ Vgl. z. B. J. Breidenbach, B. Rollow, New Work needs Inner Work: Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation, 2. Auflage, München 2019.
⁵ <https://www.kda-nordkirche.de/publikationen/2>, Abruf 14.2.2020.
⁶ www.dialoghamburg.de

WE WELCOME
ALL RACES AND ETHNICITIES
ALL RELIGIONS
ALL COUNTRIES OF ORIGIN
ALL GENDER IDENTITIES
ALL SEXUAL ORIENTATIONS
ALL ABILITIES AND DISABILITIES
ALL SPOKEN LANGUAGES



Was aber ist mit Haltung gemeint? Wir verwenden den Begriff oft und irgendwie wissen wir, was damit gemeint ist, aber eine Definition von Haltung und Beschreibungen der Entwicklungsprozesse in Organisationen und Gesellschaft finden sich eher selten.

Martin Permantier setzt sich in seinem lesenswerten Buch „Haltung entscheidet“ aus unterschiedlichen Perspektiven mit „Haltung“ auseinander. Auf der Basis von entwicklungspsychologischen Erkenntnissen, v. a. von Jane Loevinger⁷, entwickelt er eine Darstellung, die sechs Haltungen umfasst. Diese sind weniger als klar abgegrenzte Stufen zu verstehen. Sie sind vielmehr eine Hilfestellung, um sich in einem Kontinuum von Haltungen zu orientieren und Entwicklungsmöglichkeiten von Menschen, Organisationen und Gesellschaften zu beschreiben.

Permantier definiert Haltung als *„die durch Werte und Moral begrenzte Gesinnung bzw. Denkweise eines Menschen, die den Handlungen, Zielsetzungen, Aussagen und Urteilen des Menschen zugrunde liegt. Sie bestimmt, wie wir mit eigenen Impulsen umgehen und welche Maßstäbe für unser Handeln wir verinnerlicht haben. Sie bezeichnet die aus der Erfahrung kommende Bereitschaft eines Individuums, in bestimmter Weise auf eine Person, eine soziale Gruppe, ein Objekt, eine Situation oder eine Vorstellung wertend zu reagieren, und prägt so unsere Art und Weise, mit anderen umzugehen. Unsere Haltung drückt sich in unseren Annahmen und Überzeugungen, in unseren Gefühlen und Emotionen und unserem Verhalten aus. Sie ist ein Realitätsfilter, der bestimmt, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten und was wir wahrnehmen können.“* (13)

Das Besondere ist: Permantier – im Ursprungsberuf Diplom-Ingenieur – hat sein Modell vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen als Unternehmer mit 40 Mitarbeitenden geschrieben. Sein Schwerpunkt ist die Begleitung von Organisationen, die sich strategisch neu ausrichten und positionieren wollen.⁸ Mit seinem Buch richtet er sich an „Menschen, die glauben, dass wir mit einer neuen Haltung die globalen Herausforderungen meistern können“ (17).

Es geht um die Weise, in der Mitarbeitende und Führungskräfte die Welt interpretieren und in ihr agieren. Und es geht um die Haltung der Organisation, die mehr ist als die Summe ihrer Mitglieder. *„Eine intelligente Organisation“*, so Permantier, *„wirkt wie eine zusätzliche Führungskraft“* (285). Sie ist eine eigene Gestaltungskraft und ihre Innovationskraft hängt davon ab, welche Haltungen sich im Unternehmen entfalten können.

Die gute Nachricht ist, dass kein Mensch und keine Organisation eine bestimmte Haltung auf Dauer einnimmt. Wie so oft sind wir zwar versucht, das Gewohnte beizubehalten, aber wir haben durchaus die Möglichkeit, unseren Wahrnehmungshorizont zu erweitern und uns so neue Haltungen anzueignen und sie einzuüben. Konsequenterweise deutet Permantier an, dass es über die sechs Haltungen hinaus weitere geben kann, die wir (noch) nicht erkennen (vgl. 113/358) – also dass sich das Kontinuum quasi verlängert.

Es geht bei Permantier um die Weise, in der Mitarbeitende und Führungskräfte die Welt interpretieren und in ihr agieren. Und es geht um die Haltung der Organisation, die mehr ist als die Summe ihrer Mitglieder.

⁷ Jane Loevinger war eine US-amerikanische Entwicklungspsychologin, die zu Persönlichkeitsmerkmalen forschte. Sie entwickelte einen „Satzergänzungstest, der den strukturellen Reifegrad einer Person misst“. Wikipedia, Abruf 21.2.2020.

⁸ <https://martinpermantier.de/werf/>, Abruf 14.2.2020.

Wir nehmen unterschiedliche Haltungen nicht nur im Laufe des Lebens, sondern auch im Laufe des Tages ein (161). Manchmal sehr bewusst, um einer Situation adäquat zu begegnen, manchmal eher ungesteuert, weil wir unter Stress stehen oder uns etwas bedrohlich erscheint. Unsere Haltungen können sich auch je nach Rolle, die wir einnehmen, unterscheiden: In der Familie nehmen wir eine andere ein als im Büro, beim Sport eine andere als im Ehrenamt, im sportlichen Turnier eine andere als beim Training usw.

Keine Haltung ist grundsätzlich richtig oder falsch, gut oder schlecht. Permantier betont: *„Man kann mit jeder Haltung ‚Erfolg‘ haben, solange die Rahmenbedingungen dazu passen. Das Modell regt eher zu Entscheidungen an: Wie wollen wir sein? Was ist für uns Erfolg? Wollen wir uns weiterentwickeln oder gerade nicht?“* (290).

Permantier bleibt nicht bei der individuellen Betrachtung stehen. Die Haltungen im Team oder als Führungskraft stehen genauso im Fokus wie die Haltung der Organisation. Schließlich wendet Permantier sein Modell auch auf die kulturhistorische Entwicklung und auf die Phasen der jüngeren deutschen Geschichte an.

Wir möchten Sie als Leser*in anregen, sich im Folgenden auf das spannende Modell einzulassen und den Diskurs weiter zu spinnen, wie sich die Welt durch Haltungsänderung verändern ließe.

„HALTUNG ENTSCHEIDET“ – ABER WORÜBER?

In einem Gespräch mit Permantier stellten wir die Frage: Worüber entscheidet Haltung? Zusammengefasst kann man sagen: Die Haltung entscheidet darüber, wie Menschen, Organisationen und Gesellschaften ihre Wirklichkeit konstruieren. Umgekehrt prägt die Art der Wirklichkeitswahrnehmung unsere Haltung gegenüber den Menschen, der Organisation und der Welt. Wenn ich mir meiner Haltung bewusst bin, kann ich an ihr arbeiten und darüber meine Wirklichkeitskonstruktion ändern.

Auf der individuellen Ebene bestimmt unsere Haltung unser Denken und Fühlen; beschreibt unseren Reifefortschritt im Erwachsenenalter; bestimmt die Weite unserer Denk- und Gestaltungsräume, die uns ermöglichen, unsere Potenziale und Ressourcen zu nutzen und zu entwickeln.

Auf der Ebene der Gesellschaft entscheidet die vorherrschende Haltung darüber, wie wir mit den gesellschaftlichen und globalen Entwicklungen umgehen – mit Digitalisierung und Klimawandel; mit den Generationenwechseln in Unternehmen und der Gleichstellung der Geschlechter; mit unserer Verstrickung in globale Lieferketten u. a. m. Auch als Gesellschaft können wir unsere Haltungen entwickeln und so adäquat auf die Komplexität der globalen Zusammenhänge reagieren. Bei allem Optimismus, den Martin Permantier ausstrahlt, bleibt es für ihn eine spannende Frage, *„ob wir zu einem ‚globalen Wir‘ als Menschheit den Weg finden oder ob ‚me first‘ ein dominanter Kulturfaktor bleibt“* (21).



Autor Martin Permantier ist Geschäftsführer der Design- und Kommunikationsagentur "short cuts" in Berlin.

Viele, v. a. jüngere Menschen spüren: Es braucht neue Denkweisen und Haltungen, um Lösungen für globale Herausforderungen zu finden. Eine Folge davon ist: Der Erfolg eines Unternehmens bemisst sich nicht mehr nur allein an der Erreichung der wirtschaftlichen Ziele. Zunehmend spielt die Haltung, mit der die Organisation ihre Ziele verwirklicht und mit der sie ihren Geschäftspartnern, der Gesellschaft und den eigenen Mitarbeitenden begegnet, eine Rolle in der öffentlichen Wahrnehmung des unternehmerischen Erfolgs. Auch die Mitarbeitenden einer Organisation fragen zunehmend nach dem Sinn ihres und des unternehmerischen Handelns.⁹

Auf der Ebene der Unternehmen kann daher die Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung und der Haltung der Mitarbeitenden erfolgsentscheidend sein. Ermöglicht sie den Mitarbeitenden, ihre Potenziale zu erschließen und so als Organisation Innovationskraft zu entwickeln?

Dass wir Menschen uns unsere Wirklichkeit konstruieren, ist keine neue Erkenntnis. Auch in der Kirche gibt es viele systemisch ausgebildete Berater*innen, Personal- und Organisationsentwickler*innen und Führungskräfte, denen diese konstruktivistische Sicht vertraut ist. Es gibt sozialwissenschaftliche Studien, die die Art, in der wir unsere Welt konstruieren und auf sie zugehen, in den Fokus nehmen und manche davon betreffen Themen des KDA.¹⁰

Aber hier wie auch in der Wirtschaft stellt sich die Frage, inwieweit wir die Dynamik zwischen verschiedenen Haltungen erkennen und bereit sind, unsere Hal-

⁹ Vgl. „Sinn ist die beste Motivationsquelle überhaupt“, in: Die Zeit, 13.03.2019, <https://www.zeit.de/arbeit/2019-03/zufriedenheit-job-arbeitsplatz-sinn-motivation-identifikation>, Abruf 14.2.2020. Was Mitarbeiter heute wollen – und brauchen, in: FAZ Personaljournal, 3/2019, <https://www.faz-personaljournal.de/ausgabe/03-2019/was-mitarbeiter-heute-wollen-und-brauchen-1204/>, Abruf 14.02.2020. Purpose-Studie: Lieber sinnvolle Arbeit als mehr Gehalt, in: Capital, 1.3.2019, <https://www.capital.de/karriere/lieber-sinnvolle-arbeit-als-mehr-gehalt-karriere>, Abruf 14.2.2020.

¹⁰ Siehe z. B. S. Hürtgen, S. Voswinkel, Nicht-normale Normalität? Anspruchslogiken aus der Arbeitnehmermitte, Berlin 2014.

Das Modell der sechs Haltungen

Permantier beschreibt in seinem Buch sechs Haltungen, die wir Menschen biografisch nacheinander entwickeln. Er versteht sie als Reifegrade, wertet sie jedoch nicht: Jede Haltung gibt in einer bestimmten Phase Sicherheit und Struktur. Im Folgenden stellen wir die

DIE SELBSTORIENTIERT-IMPULSIVE HALTUNG



Hier bestimmt der Chef alles

In unserer Entwicklung durchlaufen wir diese Lernphase im Alter von ca. zwei bis fünf Jahren. In der selbstorientiert-impulsiven Haltung sind wir noch stark in uns und unseren Bedürfnissen gefangen. Reflektierendes Denken und das Erfassen längerer Zeiträume sind in dieser Haltung noch nicht möglich. Feedback wird zurückgewiesen und wir bleiben im stereotypen Denken, das sich vor allem auf Konkretes und wenig auf Abstraktes bezieht. Andere Menschen sind Mittel zum Zweck und unser Verhalten ist opportunistisch geprägt. Unser eigenes emotionales Erleben können wir noch nicht erfassen oder steuern. Es fehlt die Kompetenz, anderen Menschen empathisch zu begegnen. Die Denkweisen sind eher simpel, die anderen sind immer schuld und der andere hat angefangen. Wir sind tendenziell in einer Verteidigungshaltung, weil es an innerer Sicherheit und echter Selbstbewusstheit fehlt.

DIE GEMEINSCHAFTSBESTIMMT-KONFORMISTISCHE HALTUNG



Wir halten uns an die Regeln

Wir lernen diese Haltung ab dem Zeitpunkt, wo wir bewusst von „Wir“ sprechen. Sie begleitet uns durch die Grundschulzeit. In der gemeinschaftsbestimmt-konformistischen Haltung lernen wir Regeln und Normen, die sich an unserem Umfeld ausrichten. Unsere Identität wird stark durch die Zugehörigkeit zu einem „Wir“ definiert und weniger durch unsere Indivi-

dualität. Gehorsam und Unterordnung sind in dieser Haltung vorherrschend. Damit verbunden sind starke Schuldgefühle, wenn wir den Konventionen nicht entsprechen. Wir haben den Wunsch, das Gesicht zu wahren. Wir stehen unter einem hohen Anpassungsdruck, der uns Konflikte vermeiden lässt. Lieber vermeiden wir und weichen aus. Unsere eigenen Gefühle und unser Innenleben sind für uns noch schlecht greifbar. Kritik wird akzeptiert, wenn sie sich auf die Prinzipien bezieht, die extern festgelegt wurden. „Der Lehrer hat aber gesagt, dass ...“

dualität. Gehorsam und Unterordnung sind in dieser Haltung vorherrschend. Damit verbunden sind starke Schuldgefühle, wenn wir den Konventionen nicht entsprechen. Wir haben den Wunsch, das Gesicht zu wahren. Wir stehen unter einem hohen Anpassungsdruck, der uns Konflikte vermeiden lässt. Lieber vermeiden wir und weichen aus. Unsere eigenen Gefühle und unser Innenleben sind für uns noch schlecht greifbar. Kritik wird akzeptiert, wenn sie sich auf die Prinzipien bezieht, die extern festgelegt wurden. „Der Lehrer hat aber gesagt, dass ...“

DIE RATIONALISTISCH-FUNKTIONALE HALTUNG

Die rationalistisch-funktionale Haltung ist die nächste Kompetenzerweiterung und der Beginn des Psychologischen-Ich. Die beginnende Selbstwahrnehmung erlaubt uns einen differenzierten Blick auf uns selbst. Jetzt können wir verschiedene Perspektiven sehen und werden urteilsfreier. Der Wunsch nach mehr eigener Meinung und nach Abgrenzung entsteht. Wir entwickeln eigene Ansichten darüber, was richtig und falsch ist. Dabei orientieren wir uns an klaren Standards. Wir üben uns im rationalen Denken, in dem kausale Erklärungen vorherrschen. Von langen Debatten halten wir wenig. Wir legen eher Wert auf Effizienz als auf Effektivität. Wir erleben uns selbst noch von externen Anforderungen getrieben, innerhalb derer wir glauben, funktionieren zu müssen. In unserer eigenen Entwicklung durchlaufen wir diese Haltung in der Regel mit Beginn der Pubertät.



Die Zahlen sind das Ziel



Hier kannst Du was werden

DIE EIGENBESTIMMT-SOUVERÄNE HALTUNG

In der eigenbestimmt-souveränen Haltung entwickeln wir eigene Werte und Vorstellungen. Diese persönlichen Maßstäbe geben uns Orientierung im Leben. Eine starke Zielorientierung und der Wunsch nach Selbstoptimierung bestimmen diese Phase. Aus der Souveränität, die wir durch diese erweiterten Kompetenzen gewinnen, entfaltet sich ein reicheres Innenleben, das die Komplexität von Situationen akzeptiert und Respekt vor individuellen Unterschieden hat. Wir stehen in dieser Haltung selbstbewusst im Leben und entscheiden, mit wem wir welche Beziehung eingehen. Die eigenen blinden Flecken und die eigene Subjektivität werden häufig noch nicht gesehen. Das ‚Ego‘ ist in dieser Haltung am größten. Es entspricht dem eines späten Teenagers, der vieles weiß und sehr kompetent ist, dessen Empathievermögen sich aber noch nicht ganz entfaltet hat.

DIE RELATIVIEREND-INDIVIDUALISTISCHE HALTUNG

Die relativierend-individualistische Haltung macht uns bewusst, wie die eigene Wahrnehmung die Sicht auf die Welt prägt. Wir fangen an, unsere und die Sichtweise anderer zu relativieren und zu hinterfragen. Mit dieser Kompetenz entwickelt sich unser Empathievermögen weiter und wir erkennen in uns und im Außen Widersprüche, denen



Das für jeden jeweils Förderliche

wir vorher eher mit Ignoranz und Zynismus begegnet sind. Wir sehen, dass jeder Mensch geprägt ist durch seine grundlegenden Eigenschaften, seine Kultur und seine eigene Geschichte. Wir lernen, dies in unserer Kommunikation zu berücksichtigen. In dieser Haltung wird uns unser emotionales Innenleben bewusster und wir entdecken es als zusätzliche relevante Wahrnehmungsressource. Die entstehende Mannigfaltigkeit von neuen Facetten und Zwischentönen lässt uns individualistischer und authentischer werden.

DIE SYSTEMISCH-AUTONOME HALTUNG

Mit der systemisch-autonomen Haltung erweitern sich unsere Kompetenzen um die Fähigkeit zur voll ausgebildeten Multiperspektivität und wir lernen, Beziehungen systemisch zu erfassen. Das Erkennen von zirkulären Verbindungen erlaubt uns, widersprüchliche Meinungen und Aspekte zu integrieren. In dieser Haltung sind wir offen für die kreative Auseinandersetzung mit Konflikten und können mit Mehrdeutigkeiten umgehen. Wir respektieren die Individualität und Autonomie unseres Gegenübers und sind bereit, die volle Verantwortung für uns selbst, unser Denken, Fühlen und Handeln zu übernehmen. Dies führt zu einer hohen Motivation, sich selbst zu entwickeln, und zu einem noch stärkeren Bewusstsein für die eigenen inneren subjektiven Deutungsmuster. Wir können unsere Gedanken und Gefühle als subjektiv erkennen und haben so wesentlich mehr kooperative Handlungsoptionen. Es entsteht ein Konstruktgewahrsein, also ein Verständnis dafür, dass wir uns und die Welt ständig neu konstruieren.



Sinnerfüllt für Mitarbeiter, Kunden, Organisation

Permantier wendet sein Modell auf verschiedene Bereiche an: Haltungen in Paarbeziehungen und in Konflikten, Haltungen im Team und gegenüber der Führungskraft, aus der Sicht der Führungskraft und

der Organisation. Die Fragen, die hinter der Haltung stehen, sind: Mit welcher Haltung führen wir Unternehmen? Mit welcher Haltung führen wir Beziehungen?

¹¹ M. Permantier, Die Innovationskraft einer Organisation wird durch die gelebte Haltung bestimmt, in: Bertelsmann-Stiftung, Booksprint Vereinbarkeit 4.0, Gütersloh 2019, S. 93-98.

¹² Das Poster in der Größe A4 kann kostenfrei bestellt werden unter: <https://www.haltung-entscheidet.de/poster-haltung-entscheidet-2/>, Abruf 21.2.2020.

tungen und Wirklichkeitskonstruktionen zu hinterfragen und gemeinsam Räume zu öffnen, die es ermöglichen, sich den unterschiedlichen Haltungen anzunähern und sie weiterzuentwickeln.

Das Modell von Permantier bietet zahlreiche Anregungen, die eigene Haltung zu erkennen. Der Autor lädt zu Experimenten ein, aus dieser Haltung herauszutreten und eine andere Haltung einzunehmen. Denn neue Haltungen ergeben sich nicht von alleine, sondern brauchen eine Entscheidung und die Bereitschaft, die eigene Komfortzone zu verlassen.

FÜHRUNG, TEAMSPIRIT UND ORGANISATION (GUDRUN NOLTE)

In diesem Kapitel schauen wir auf die Organisation und die Führungskultur. Als Leiterin eines kirchlichen Dienstes, der die Themen Arbeit und Wirtschaft im Blick hat, bietet mir das Buch einen guten Überblick über neuere Ansätze der Ich-Entwicklung. Das Modell der sechs Haltungen ist nicht starr, sondern die Übergänge sind fließend. „Wir passen unsere Haltungen situativ an und haben doch gewisse Gewohnheitshaltungen, mit denen wir dem Leben vorwiegend begegnen“ (49).

Die heutigen Anforderungen an Führungskräfte sind komplex und oft widersprüchlich. In manchen Unternehmen gibt es Controllingfixiertheit, enge Zielvorgaben, starre Regeln und Vorschriften, gleichzeitig werden Methoden der New Work gepriesen und Agilität gefordert. Viele Unternehmen reden davon, dass Agile Führung heutzutage notwendig sei, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Es wirkt fast wie ein Zaubermittel, aber was wirklich damit gemeint ist und welche Veränderungen nötig sind, um die Mitarbeitenden und auch die Führungskräfte darauf vorzubereiten, bleibt oftmals offen. Die Haltungen im Unternehmen werden oft gar nicht angesprochen, es soll sich nur schnell etwas ändern, damit man mitreden kann.

Auf die Teammitglieder kommen ebenso neue Herausforderungen zu. „New Work' funktioniert nicht mit dem Mindset von gestern. Selbstentwicklung ist das Fundament für eine weitere persönliche Reifung. Dabei ist es essentiell, Verantwortung für die eigenen Gedanken und Gefühle zu übernehmen.“ (221) Wie nehme ich die Mitarbeitenden mit? Wie kann ich mich als Führungskraft auf diese neuen Herausforderungen vorbereiten und wie weit bin ich als Führungskraft mit meiner Selbstentwicklung? Diese Fragen haben sich viele Führungskräfte bisher nicht gestellt. Es erfordert Mut und die Bereitschaft, sich auf den Weg zu machen. Auf einen Weg, der auch bedeutet, immer wieder in die Reflexion zu gehen und Hierarchien zu überdenken, Teamstrukturen kollegial und wertschätzend zu gestalten. Dafür brauchen Unternehmen den Willen, Neues umzusetzen, und klare Strukturen, die gleichzeitig die Fähigkeit zur Selbstführung stärken.

Permantier geht davon aus, dass wir nicht in alten Denkgewohnheiten stecken bleiben müssen, wir haben die Chance, „Erlebnissräume in uns zu öffnen – wenn wir es denn wollen“ (222). Es gibt keinen Entwicklungszwang, aber einen sehr deutlichen Hinweis darauf,

dass wir als Subjekt die Verantwortung für unsere eigene Entwicklung tragen. Wenn wir uns dafür entscheiden, NOCH nicht weiter zu gehen, ist das vollkommen in Ordnung: „In jeder Haltung können wir ein ‚glückliches‘ Leben führen und für manche ist die Idee von innerer Veränderung nicht attraktiv“ (ebd.).

Jede Haltung baut auf die vorhergehenden auf. Es kann uns allerdings leicht passieren, dass wir durch Stress oder andere Trigger kurzfristig in eine Haltung zurückgehen, die uns Sicherheit und Orientierung gibt, auch wenn diese Haltungswechsel für Außenstehende oft schwer zu verstehen sind.

Für Führungskräfte ist es von großem Vorteil, wenn sie ihren Haltungswechsel schnell erkennen, um dann aktiv zu entscheiden, welche Haltung sie in der Situation einnehmen können, um möglichst gute Entscheidungen zu treffen. Die Haltung ist nichts statisches, wir können frei fluktuierend die Haltung wechseln, dies ist oft situationsabhängig. Interessant ist zu wissen, was unsere Haltung geprägt hat, denn von hier aus schauen wir auf die Welt und deuten als Realität, was doch nur unsere selbst konstruierte Wirklichkeit ist. „Die Haltungen sind wie eine Brille, durch die wir auf die Welt schauen und uns selber unser Weltbild, unser Narrativ über unser Leben konstruieren.“¹³

Mit dem Blick, mit dem wir die Welt anschauen, schauen wir auch untereinander auf unsere verschiedenen Haltungen und möglicherweise kritisieren wir uns. Der oder die andere müsste doch so oder so sein, weil wir es doch besprochen und uns darüber verständigt haben. Aber wenn wir das Realitätskonzept des Gegenübers nicht kennen, kommt es zu Missverständnissen. Permantier sagt dazu: „Wie gut und effektiv Teams zusammen arbeiten können, oder nicht, hängt davon ab, ob und wie die Haltungen der einzelnen Teammitglieder zusammen harmonieren. Ist die Spannung zwischen den Haltungen zu groß, kommt es zu Reibungsverlusten, Missverständnissen und Konflikten. Das Potenzial von Teamentwicklung unterliegt immer auch den vorhandenen Strukturen.“ (272)

Die Kenntnis der jeweiligen Haltung kann helfen, Informationen und Botschaften an seine Empfänger*innen auf der geeigneten Frequenz zu senden. Es gibt keine falsche oder richtige Haltung, man kann die Haltung allerdings zur falschen Zeit oder in einer Situation einsetzen, in der sie nicht passend ist, und dies wiederum hat Einfluss auf das Ergebnis der Kommunikation.

Einfach eine neue Methode wie Design Thinking oder Scrum zum Einsatz zu bringen, an der Haltung aber nichts zu verändern, führt nicht zu einem echten neuen „WIR“. Erst wenn Zynismus, Angst und Vorurteile beiseitegelegt werden können, kommen wir in der Zusammenarbeit zu einem kokreativeren Miteinander.

Dieser Prozess setzt die Bereitschaft aller voraus, sich auf den Weg zu machen und neue Haltungen auszuprobieren. Dafür wird die ganze Kraft, auch die der Organisation benötigt. Permantier nennt das den „Potentialraum nutzen und für Vereinbarkeit sorgen“¹⁴.

Die Vereinbarkeit von Werten und Haltungen lässt sich fördern, wenn vier Aspekte Berücksichtigung finden:

PERSÖNLICHKEIT

Generation Y
Will „alles“

VERHALTEN

Arbeiten nach festen Zielen



KULTUR

Zahlen stehen im Vordergrund
Empowerment startet

STRUKTUR

Prozesse an Controlling orientiert

DER POTENZIALRAUM

Führungskräfte gestalten Potenzialräume – und bestimmen so die Entwicklung von Organisation und Mitarbeitenden.

- „Wie ist die Persönlichkeitsentwicklung, das Mindset der Mitarbeitenden?“
- Welche Verhaltensmuster sind bei den Mitarbeitenden aktuell vorherrschend?
- Welche Strukturen und Prozesse nutzen wir?
- Was sind die wichtigsten Glaubenssätze und Wertevorstellungen unserer Unternehmenskultur?¹⁵

Unternehmen müssen bereit sein, hierarchische und starre Strukturen wirklich zu verändern. Sonst bleiben die Mitarbeitenden unter ihren Möglichkeiten und machen Dienst nach Vorschrift.

Es erfordert von der Organisation bzw. der Unternehmenskultur eine große Bereitschaft, hierarchische und starre Strukturen wirklich zu verändern, sonst bleiben die Mitarbeitenden unter ihren Möglichkeiten und machen Dienst nach Vorschrift. Die Entwicklung hin zu einer sinnorientierten, auf Transparenz und Augenhöhe ausgelegten Haltung erfordert das dementsprechende Führungsverhalten und die organisatorischen Strukturen. Wir sind immer Teil des Systems, als Führungskraft gestalten wir Potenzialräume und bestimmen so entscheidend mit, in welche Richtung und mit welcher Qualität sich eine Organisation und die Mitarbeitenden entwickeln.

Als KDA haben wir in den unterschiedlichsten Dialogen und Begegnungen die Erfahrung gemacht, wie wichtig es ist, sich mit anderen Branchen zu vernetzen und auszutauschen. Erst durch eine vertrauensvolle, über einen langen Zeitraum etablierte Offenheit konnten Erfahrungen gesammelt werden, die eine differenzierte Sicht auf sich selbst zulassen. Verschiedene Projekte des KDA – z. B. der DIALOG Kirche Wirtschaft

¹⁵ ebd.

¹³ Permantier, Innovationskraft, S. 97.
¹⁴ a.a.O., S. 98.

HAMBURG oder das Projekt „Job Shadowing“ – tragen dazu bei, zu erkennen, dass alle Haltungen bestimmte Bedürfnisse erfüllen und abhängig von der Tätigkeit und den Menschen richtig sein können.

Für Permantier ist die Entwicklung der Haltung nötig, um Komplexität zu verstehen. Es geht um ein langfristiges Denken, das Erkennen von mehreren Dimensionen und die Übernahme von Verantwortung für unser Handeln.

MOBBING IM BETRIEB – EINE FRAGE DER HALTUNGEN? (MONIKA NEHT)

Der KDA berät seit vielen Jahren Menschen, die am Arbeitsplatz Mobbing erleben. Sie sind am Rande ihrer psychischen Kräfte und wissen nicht, wie sie diese hoch belastende Situation beenden können.¹⁶

Mobbing wird definiert als „ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt oder über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden“¹⁷. Mit Mobbing ist eine „systematische psychosoziale Miss-handlung von Personen“ gemeint, es geht „um Angriffe auf die psychische Stabilität und die soziale Geltung der Zielpersonen“.¹⁸ Die Handlungen gegenüber einer Person können jeweils für sich genommen harmlos daherkommen: Jemand macht einen Witz; eine Tür fällt vor der Nase zu; eine Mail ans Team kommt bei dieser Person nicht an; eine Akte verschwindet. Andere Handlungen sind offensichtlicher: Kolleg*innen wenden sich ab; jemand schreit die Person an; sie erhält über- oder unterfordernde Arbeitsaufträge u. a. m. In der Summe erleben die Betroffenen eine massive Beeinträchtigung ihrer Arbeits- und Lebenssituation.

Ziel von Mobbing ist die Isolation einer Person und deren Ausgrenzung aus dem Team. Tatsächlich endet Mobbing oft mit der Versetzung der gemobbten Person oder gar der Auflösung ihres Arbeitsvertrages.¹⁹

Hilft das Modell der Haltungen, um die Dynamik des Mobbing und das Verhalten der Beteiligten zu verstehen? Was bedeutet das für Lösungen?

Es ist naheliegend, dass unsere Einstellung gegenüber Haltungen, die von unserer eigenen abweichen, eine Quelle für Konflikte sein kann. Permantier weist darauf hin, dass wir Menschen der eigenen Haltung recht gut verstehen, uns aber oftmals ‚besser‘ und ‚schlauer‘ finden als die Menschen anderer Haltungen (142) – insbesondere wenn wir diese Haltung zwar bei uns selbst kennen, aber als „überwunden“ wahrnehmen. Die Ansichten und Weltbilder der Menschen mit Haltungen, die wir (noch) nicht kennen, erscheinen uns dagegen fremd und unverständlich.

Mobbing ist mehr als ein Konflikt aufgrund verschiedener Haltungen unterschiedlicher Menschen. Dass Mobbing so schwer greifbar ist, kann auch daran liegen, dass die beteiligten Personen in Konflikt mit ihren eigenen Haltungen kommen.

Permantier nennt Mobbing im Zusammenhang mit der *selbstorientiert-impulsiven* Haltung, in der es „Konkurrenz und Mobbing untereinander“ geben kann (259). Es fehlt der mobbenden Person die Fähigkeit zur Empa-

Eine Führungskraft sieht eine Person, die hinter ihre Stärken und Potenziale zurückfällt, die nicht mehr die bisherige und von ihr erwartete Haltung zeigt. Dass dies eine Folge von Mobbing sein kann, wird oft ausgeblendet.

¹⁶ Natürlich gibt es Fälle, in denen von Mobbing geredet wird, es aber um Konflikte, manchmal auch schlicht um einen schlechten Umgang geht. Im Folgenden soll es aber um tatsächliches Mobbing gehen.

¹⁷ A. Esser, M. Wolmerath, Mobbing und psychische Gewalt, 9. Auflage, Frankfurt (Main) 2015, S. 27.

¹⁸ P. Wickler (Hrsg.), Handbuch Mobbing-Rechtsschutz, Heidelberg 2004, S. 1 (Hervorhebung im Original).

¹⁹ Vgl. Esser/Wolmerath, Mobbing, S. 27.

Regeln sind ...

- ... ein notwendiges Übel (selbstorientiert-impulsive Haltung)
- ... kurz und knapp: wichtig und notwendig (gemeinschaftsbestimmt-konformistische Haltung)
- ... für mich für den Arbeitsablauf und die Arbeit im Team unerlässlich (rationalistisch-funktionale Haltung)
- ... wichtig. Wichtiger ist aber für mich die Motivation, dabeizusein, beizutragen, mitzumachen, glücklich zu sein (eigenbestimmt-souveräne Haltung)
- ... wichtig in der Zusammenarbeit mehrerer Personen an gemeinsamen Zielen. In unserer schnelllebigen Welt werden diese Regeln regelmäßig gemeinsam hinterfragt und ggf. der aktuellen Situation ent-

sprechend angepasst (relativierend-individualistische Haltung)

... eher Grenzen als Verbote. Sie sind vor allem für diejenigen nötig, die nicht passen oder andere Ziele im Auge haben. Theoretisch bräuchte man sie nicht, wenn man Gruppen zusammenstellt, deren Mitglieder voll auf der gleichen Linie sind – da dies leider Theorie ist, brauchen größere Organisationen, die Menschen mit unterschiedlichen Interessen zusammenbringen, Regeln. Je divergierender die Interessen, umso detaillierter müssen die Regeln sein. Regeln sind leider nötig, um diejenigen in Kooperation zu bringen, die nicht intrinsisch am gemeinsamen Ziel arbeiten. (systemisch-autonome Haltung)

Weitere Beispiele unter

<https://www.haltung-entscheidet.de/wp-content/uploads/2019/07/selbstreflexion-haltungen.pdf>

thie; das eigene emotionale Erleben wird nicht wahrgenommen und nicht gesteuert; die anderen sind immer schuld – so lauten einige der Zuschreibungen (55).

Wir erinnern uns: Kein Mensch nimmt durchgängig nur eine Haltung ein. Die mobbende Person kann gegenüber anderen Kolleg*innen und in anderen Situationen eine ganz andere Haltung zeigen – partiell sogar gegenüber der gemobbten Person. Mobbinghandlungen bedeuten, dass die mobbende Person den negativen Seiten einer selbstorientiert-impulsiven Haltung Raum gibt. Aber da Mobbing verdeckt geschieht, ist diese Haltung für andere nicht unbedingt offensichtlich. Die Führungskraft sieht vermutlich eine *eigenbestimmt-souveräne Haltung*, die so gar nicht mit dem Mobbingverhalten zusammenpasst.

Was führt zu Mobbing? Als eine Ursache wird angenommen, dass die mobbende Person sich bedroht fühlt: in ihrem Status, ihrer Zugehörigkeit zu einem Team, in ihren Aufstiegschancen, ihrer Anerkennung bei der Führungskraft u. a. m.²⁰ Diese Bedrohung kann sich je nach Haltung auf sehr unterschiedliche Gefährdungen beziehen: Nimmt die mobbende Person (in einem Teil ihrer Persönlichkeit) eine *gemeinschaftsbestimmt-konformistische Haltung* ein, fühlt sie vielleicht ihre Zugehörigkeit zu einer Gruppe bedroht; in der *rationalistisch-funktionalen Haltung* sieht sie ihre Ziele gefährdet und findet keine rationale Lösung dazu; in

der *eigenbestimmt-souveränen Haltung* scheint die Sichtbarkeit der eigenen Leistung bedroht oder ein Teammitglied gefährdet den Teamerfolg. Einer Person in einer *relativierend-individualistischen Haltung* könnte ein Teammitglied fremd bleiben und trotz Empathie nicht erreichbar sein. Auch eine *systemisch-autonome Haltung* schützt nicht vor einer gefühlten Bedrohung, z. B. wenn der Sinn der Ziele in Zweifel gezogen wird.

Welche Haltung wird bei der gemobbten Person angesprochen oder „getriggert“? Das Ziel von Mobbing ist, eine Person auszugrenzen, d. h. ihre Zugehörigkeit zum Team zu untergraben. Für die im Fokus des Mobbing stehende Person ist das hoch bedrohlich, es geht um ihr soziales Überleben. Je länger das Mobbing – also die Bedrohung – andauert, desto dringlicher wird das Bedürfnis nach persönlicher Sicherheit und Wiederherstellung der Zugehörigkeit. Das bedeutet: Die betroffene Person wird früher oder später die entsprechende *gemeinschaftsbestimmt-konformistische Haltung* einnehmen, in der es um Zugehörigkeit geht. Vielleicht gelingt es ihr, in manchen Bereichen ihre gewohnte professionelle – z. B. eigenbestimmt-souveräne – Haltung einzunehmen, aber das wird angesichts der existenziellen Bedrohung immer schwieriger und kraftraubender. Eine Führungskraft sieht daher eine Person, die hinter ihre Stärken und Potenziale zurück-

²⁰ Vgl. Esser/Wolmerath, Mobbing.



Hier ist das Modell der sechs Haltungen angewendet auf Beziehungen.

fällt, die nicht mehr die bisherige und von ihr erwartete Haltung zeigt. Dass dies eine Folge von Mobbing sein kann, wird oft ausgeblendet.

Wie können Führungskräfte darauf reagieren? Es gibt Führungskräfte, die eine Mobbing-Situation adäquat beenden. Aber es gibt auch die anderen Fälle, von denen wir oft in der Beratung hören und die die Statistik bestätigt: Bei über 50 % der Mobbingfälle sind Vorgesetzte beteiligt – entweder aktiv oder durch Passivität²¹. Kann das Modell von Permantier Hinweise geben, was Führungskräfte dazu verleitet, nicht angemessen einzugreifen?

Schauen wir uns beispielhaft zwei der Haltungen an: Für eine Führungskraft mit einer *rationalistisch-funktionalen Haltung* kann es schwierig sein, das Geschehen einzuordnen. Mobbing ist zum einen für die betroffene Person ein hoch emotionales Geschehen, zum anderen selten an Fakten festzumachen, sondern passiert verdeckt durch eine Vielzahl, in der Summe schädigender Verhaltensweisen. Die gemobbte Person ist, wenn sie sich endlich einer*m Vorgesetzten anvertraut, oft psychisch angeschlagen und instabil. Ihr passieren Fehler, die auf die Belastungen zurückzuführen sind. Die mobbende Person kann auf diese Fehler verweisen und kühl aufzeigen, dass hier Unfähigkeit vorliegt. Damit ist sie anschlussfähiger an die Führungskraft als die emotional belastete gemobbte Person. So ist eine rationalistisch-funktionale Führungskraft gefährdet, sich auf die Seite des*der (scheinbar) sachlich argumentierenden Mitarbeitenden zu stellen – und die gemobbte Person

alleine zu lassen. Damit wählt sie eine Lösung, die der negativen Seite einer gemeinschaftsbestimmt-konformistischen Haltung entspricht: Ausgrenzung.

Eine Führungskraft in einer *eigenbestimmt-souveränen Haltung* hat ein größeres Gespür für Emotionen, sie ist nicht ausschließlich faktenorientiert. Es geht ihr um Autonomie und Selbstbestimmung (vgl. 258). Permantier beschreibt diese Haltung allerdings auch als diejenige mit dem größten ‚Ego‘ (57). Karriere und Status werden hoch bewertet (166/227).

Was könnte ihre Falle bei Mobbing sein? Das Zutrauen in die Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden kann sich verkehren in die Erwartung, dass die Mitarbeitenden ihre Konflikte selber lösen: „Jeder ist seines Glückes Schmied“ (vgl. 63). Das Verständnis für Menschen, die nicht (mehr) in der Lage sind, sich für sich selbst einzusetzen, kann eingeschränkt sein. Hinzu kommt: Für Führungskräfte, die statusorientiert denken, sind Konflikte im eigenen Team bedrohlich. Zudem ist die Leistung des Teams gefährdet. Dies kann dazu führen, dass Entscheidungen getroffen werden, die der Komplexität der Situation und der betroffenen Person nicht gerecht werden (z. B. ihre Versetzung oder das Signal, „davon“ nichts mehr hören zu wollen).

Wenn eine Führungskraft der eben geschilderten Falle entgeht, kann sie die Komplexität der Situation erkennen und das Offensichtliche hinterfragen. Sie kann die Beteiligten unterstützen, eine Lösung zu finden – gegebenenfalls durch eine Führungsentscheidung, die das unerwünschte Verhalten beendet. Auch

Permantier zieht eine Grenze: Passt das gezeigte Verhalten nicht zu den Zielen einer Organisation, „trennen wir uns von dem Verhalten. Klebt der Mitarbeiter an diesem Verhalten, muss er mitgehen“ (240).

Eine Mobbing-Situation kann dazu führen, dass die Führungskraft ihr Haltungsspektrum im guten Sinne vergrößert: durch das Streben, die Dynamik im System zu verstehen; durch das Hinterfragen von Strukturen und Prozessen, die zur Situation beigetragen haben könnten; durch den selbstkritischen Blick auf das eigene Führungsverhalten; und nicht zuletzt durch Empathie für die Beteiligten, die aber Fehlverhalten nicht hinnimmt.

Wie in einer Organisation mit Mobbing umgegangen wird, hängt von der Haltung der Organisation ab. Manche Organisationen leugnen die Möglichkeit, dass Mobbing passieren könnte, und entwickeln dadurch blinde Flecken, die Mobbing erst ermöglichen.

Aber eine „Organisation sollte intelligenter sein als die Mitarbeiter, die in ihr arbeiten“, so Permantier (284). Dazu gehört in Bezug auf Mobbing, eine präventive Strategie zu entwickeln, die verschiedene Haltungen adressiert: Auf der Ebene der *eigenbestimmt-souveränen Haltung* braucht es klare Signale, dass ein solches Verhalten nicht erwünscht ist und gegebenenfalls sanktioniert wird. Auf der Ebene der *gemeinschaftsbestimmt-konformistischen Haltung* werden die Werte des Respekts und des Zusammenhalts in der Unternehmenskultur verankert. Auf der Ebene der *rationalistisch-funktionalen Haltung* helfen klar beschriebene Strukturen und Prozesse, die im Falle von Mobbing greifen. Auf der Ebene der *eigenbestimmt-souveränen Haltung* kann eine entsprechende Fortbildung Voraussetzung für den nächsten Karriereschritt sein. Auf der Ebene der *relativierend-individualistischen Haltung* kann Supervision helfen, eine Dynamik zu erkennen, die zu Mobbing führen könnte.

Also: Ja, das Modell der Haltungen kann in der betrieblichen Praxis hilfreich sein, um die Dynamik des Mobbing und das Verhalten der Beteiligten zu verstehen. Es kann Führungskräfte unterstützen, um hilfreiche Interventionen zu entwickeln. Z. B. anhand von drei Leitfragen:

- Wie können die beteiligten Personen so angesprochen werden, dass sie (wieder) in eine Haltung finden, die der Situation angemessen ist, d. h. die von Respekt vor anderen geprägt ist und sich an den Werten des Unternehmens orientiert?
- Welche Sicherheit braucht die gemobbte Person, damit sie aus der Haltung, die ihr scheinbar Schutz verspricht, die aber nicht angemessen ist, wieder herausfindet?
- Welche Unterstützung kann geboten werden, damit die Situation zu einer persönlichen Entwicklung führt – ob durch Coaching, Supervision, eine Fortbildung oder anderes?

Schlusswort: Eine Bereicherung unserer Sichtweise

„Haltung entscheidet – Führung und Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten“, so der Titel des Buches

von Martin Permantier. Neugierig haben wir es durchgearbeitet und zahlreiche Anregungen gefunden, sich mit der eigenen Haltung, den Haltungen in Teams und Unternehmen auseinanderzusetzen. Wir haben das Modell auf zwei Themen bzw. Arbeitsfelder des KDA angewandt und es als Bereicherung unserer Sichtweise erlebt.

Dabei ist es wichtig, nicht aus dem Sinn zu verlieren, dass es ein Modell ist – eine Hilfestellung, über Haltungen zu reden und sich auszutauschen, keine absolute Wahrheit, sondern wiederum eine bestimmte Art der Wirklichkeitskonstruktion. Interessant war es, immer wieder zu prüfen: In welcher Haltung lese ich den Abschnitt gerade? Aus welcher Haltung heraus bewerte ich das Gelesene? Schon diese Selbstreflexion war ein Gewinn.

Während der Endredaktion sind wir von der Corona-Krise eingeholt worden. Eine seltsame Zeit, die zeigt: Das gleiche Verhalten kann Ausdruck unterschiedlicher Haltungen sein. Es geht z. B. um die Einhaltung von Regeln. Das können wir tun, schlicht, weil es von uns gefordert wird – oder weil wir wissen, dass alles zusammenhängt und unser Tun Teil von etwas Größerem ist, dass es also durchaus sinnvoll ist, sich ein- und anzupassen.

Für Herbst haben wir einen Workshop mit Martin Permantier geplant, um sein Modell mit uns zu diskutieren. Wir danken ihm für seine Anregungen und Ergänzungen zu diesem Artikel und für das inspirierende Gespräch, das Gudrun Nolte mit ihm geführt hat. ■

²¹ B. Meschkutat, M. Stackelbeck, G. Langenhoff, Der Mobbing-Report – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Dortmund 2002, S. 65.

Krummes Holz – aufrechter Gang: eine Frage der Haltung

Eine Hinführung zu christlichen Tugenden mit Kant, Bloch, Gollwitzer und Bonhoeffer – und dem Glöckner von Notre Dame

GASTBEITRAG Prof. Dr. Ulrich H. J. Körtner

Ein Cartoon: Der Glöckner von Notre Dame herrscht seinen Sohn am Mittagstisch an: „Sitz gerade!“ Dabei hat der Sohn genauso einen Buckel wie sein Vater.

Böser Witz? Die Karikatur von Ralph Ruthe kam mir beim Thema Haltung unwillkürlich in den Sinn. Wir leben in einer Zeit der moralischen Hochrüstung, um nicht zu sagen der Hypermoral. Im hohen moralischen Ton wird allerorten Haltung eingefordert. Ob „Kampf gegen Rechts“ und gegen Rassismus, ob Klimaschutz oder Corona-Krise: Haltung ist die erste Bürgerpflicht. Nichts gegen Zivilcourage und zivilgesellschaftliches Engagement. Ich störe mich aber daran, wenn sich die Aufforderung zu Haltung und korrekter Gesinnung mit moralischer Selbstgerechtigkeit paart. Während die eigene Haltung über jede Kritik erhaben ist, wird dem Gegenüber, dem Andersdenkenden die richtige Haltung und Moral abgesprochen. Das nennt man Moralismus, der dem anderen ein schlechtes Gewissen bereitet und sich selbst als gutes Weltgewissen aufspielt. Wie war das noch mit dem Splitter im Auge des Anderen und dem Balken im eigenen Auge ...

Bei Quasimodo, dem Glöckner von Notre Dame, kommt mir Immanuel Kant (1724–1804) in den Sinn, der den Menschen als krummes Holz apostrophiert hat. „Aus so krummem Holze, als woraus der Mensch gemacht ist, kann nichts ganz Gerades gezimmert werden“, schrieb der Königsberger Philosoph 1784 in seiner „Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürger-

licher Absicht“¹. Als Protestant kannte er seine Bibel und seinen Luther. Der beschreibt den sündigen Menschen als in sich gekrümmt – lateinisch: *homo incurvatus in se*. Dieser in sich gekrümmte Mensch kann sich von selbst nicht aufrichten und darum keine aufrechte Haltung einnehmen. Moralische Appellitis, die von anderen moralische Untadeligkeit fordert, zu der man selbst nicht fähig ist, gleicht eben dem Glöckner im Cartoon. Er und sein Sohn sind doch aus demselben krummen Holz geschnitzt.

Evangelische Theologie und Verkündigung, die ihre Lektion an reformatorischer Rechtfertigungslehre gelernt haben, sollten der Versuchung widerstehen, unreflektiert in den allgemeinen Moralismus abzugleiten und das Evangelium auf Moral zu reduzieren und die Kirche mit einer Moralagentur zu verwechseln. Gerade das vermeintlich gute Handeln und die hohe moralische Gesinnung kann zu Hochmut und Selbstüberschätzung verleiten. Das ist gemeint, wenn Luther vom in sich gekrümmten Menschen spricht.

VOM ALTEN ADAM IN UNS

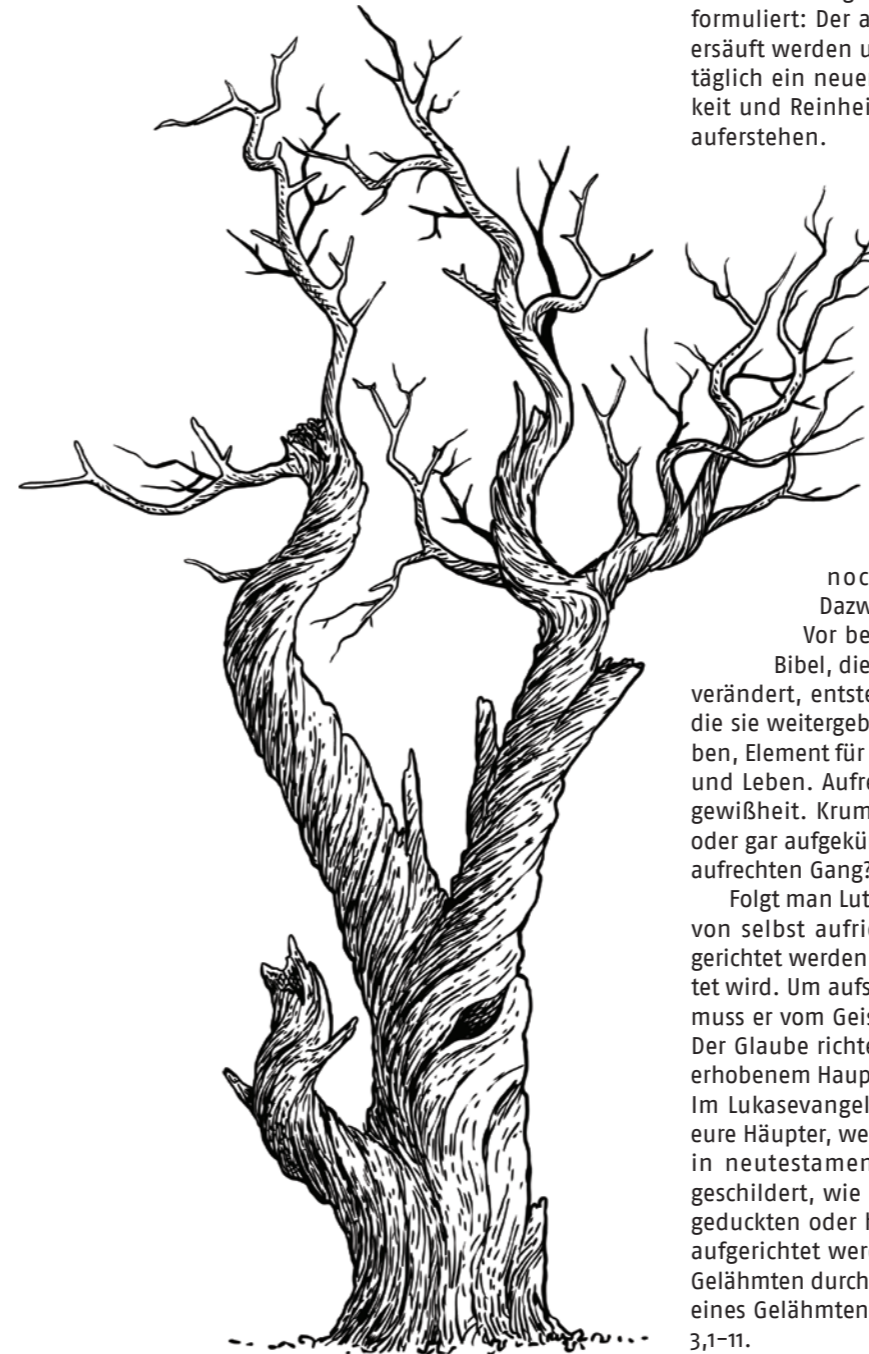
Überhaupt ist Moral ein höchst ambivalentes Phänomen. Im biblischen Mythos ist das Wissen um den Unterschied zwischen Gut und Böse die Folge des Sündenfalls. Aus dem Paradies vertrieben, leben wir diesseits von Gut und Böse; und die dualistische Einteilung der Welt in Gute und Böse – bei der wir uns selbstverständlich immer auf der Seite der Guten wähnen – ist

hochgradig ambivalent, weil sie nicht selten böse Folgen hat, wie auch das Gegenteil von gut bekanntlich gut gemeint ist.

Nicht, dass der Glaube nicht auch zum Tun aufgefordert ist. Aber bevor wir eine aus dem Evangelium und dem christlichen Glauben sich speisende Haltung einnehmen, müssen wir erst einmal aus unserer angeborenen Verkrümmung befreit werden. Das kann, so Luther, allein Gott. Und auch dann werden die im Glauben neu gewonnene aufrechte Haltung und Freiheit niemals zu einem dauerhaften Besitz, einem unverlierbaren Habitus. So gewiss wir uns in ihr üben sollen, muss sie uns doch immer wieder aufs Neue geschenkt werden. Wie Luther drastisch formuliert: Der alte Adam in uns muss täglich in uns ersäuft werden und sterben, und zugleich soll in uns täglich ein neuer Mensch, der auf ewig in Gerechtigkeit und Reinheit vor Gott lebe, herauskommen und auferstehen.

Auferstehen: Das krumme Holz soll den aufrechten Gang lernen. „Krummes Holz – aufrechter Gang“ hat der evangelische Theologe Helmut Gollwitzer (1908–1993) seine vielbeachteten Reflexionen über den Sinn des Lebens überschrieben. Einleitend erläutert er den Buchtitel: „Krummes Holz – so nannte Immanuel Kant die Menschen. Aufrechter Gang – das ist Ernst Blochs Bild für des Menschen noch nicht erreichte, erst noch zu gewinnende Bestimmung. Dazwischen liegt zeitlich und sachlich viel. Vor beiden liegt die biblische Tradition der Bibel, die in beiden Formen mitspricht, vielfach verändert, entstellt, schlecht verwirklicht von denen, die sie weitergeben, aber doch von ihnen weitergegeben, Element für und kritische Fragen an unser Denken und Leben. Aufrechter Gang – das ist Leben in Sinn-gewißheit. Krummes Holz – dem ist Sinn bezweifelt oder gar aufgekündigt. Wie kommt krummes Holz zum aufrechten Gang?“²

Folgt man Luther, dann kann der Mensch sich nicht von selbst aufrichten, sondern muss von Gott ausgerichtet werden, indem er auf Christus hin ausgerichtet wird. Um aufstehen und sich aufrichten zu können, muss er vom Geist des Auferstandenen erfüllt werden. Der Glaube richtet Menschen auf, sodass sie nun mit erhobenem Haupt der Zukunft entgegengehen können. Im Lukasevangelium heißt es: „Seht auf und erhebt eure Häupter, weil eure Erlösung naht“ (Lk 21,28). Auch in neutestamentlichen Heilungsgeschichten wird geschildert, wie Gelähmte und Bettlägerige aus ihrer geduckten oder horizontalen Stellung in die Vertikale ausgerichtet werden. Man denke an die Heilung des Gelähmten durch Jesus in Mk 2,1–12 oder an die Heilung eines Gelähmten vor dem Tempel durch Petrus in Apg 3,1–11.



¹ I. Kant, Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht, in: ders., Werke in zehn Bänden, hg. v. W. Weischedel, Bd. 9, Darmstadt 4. Aufl. 1979, S. 40.

² H. Gollwitzer, Krummes Holz – aufrechter Gang. Zur Frage nach dem Sinn des Lebens, München 8. Aufl. 1979, S. 9.

LASSEN SICH MENSCHEN „ZURECHTBIEGEN“?

Aus krummem Holze, heißt es bei Kant, könne nichts ganz Gerades gezimmert werden. Der Königsberger Philosoph Thonet entwickelte Bugholztechnik, mittels derer unter Wasserdampf gebogenes Holz vornehmlich zu Stühlen verarbeitet wird. Das Bild vom Bugholz ist freilich mehrdeutig. Die erste Assoziation lautet: Der Mensch soll durch den Glauben nicht gebrochen, sondern geradegebogen werden. Er soll gewissermaßen in die Form gebracht werden, zu der er bestimmt ist. Das aber ist eine verheißungsvolle Zusage, die an das Bild vom geknickten Rohr im Jesajabuch erinnert, in welchem es vom Gottesknecht heißt: „Das geknickte Rohr wird er nicht zerbrechen, und den glimmenden Docht wird er nicht auslöschen“ (Jes 42,3).

Um im Bild zu bleiben, hat das krumme Holz aber die Neigung, immer wieder in seine anfängliche Form zurückzufallen. Luther beschreibt den gerechtfertigten Sünder als einen Menschen, der gerecht ist und doch zugleich Sünder bleibt. Die endgültige Aufrichtung des neuen Menschen ist seine Bestimmung, deren Erfüllung in Gottes ewiger Zukunft liegt. Darum ist das Ringen um eine dem Glauben gemäße Haltung eine beständige Aufgabe. Sie wird nicht fraglos zur zweiten Natur.

Das Bugholz kann aber auch Sinnbild für die Ambivalenzen christlicher Verkündigung, christlicher Erziehung und Bildungsprozesse sowie einer christlich geprägten Ethik sein. Es besteht die Gefahr, andere Menschen mit einem Ideal christlicher Tugendhaftigkeit zu konfrontieren und nach diesem zurechtbiegen zu wollen. Menschen können versucht sein, sich selbst zu verbiegen, um die Wertschätzung der Anderen zu erlangen und nicht zu verlieren. Der Versuch, sich selbst oder andere zu verbiegen, kann so extrem werden, dass das Holz am Ende doch bricht. Autoritäre Erziehungskonzepte, die darauf abzielen, den kindlichen Willen zu brechen, sollten längst der Vergangenheit angehören. Und doch gibt es auch heute Menschen, denen man, bildlich gesprochen, das Rückgrat gebrochen hat. Menschen, die vielleicht auch mit einer rigiden christlichen Moral traumatische Erfahrungen gemacht haben. Es gibt eine mit dem Stichwort der Heiligung verbundene Tradition des christlichen Perfektionismus, die im Calvinismus und Puritanismus beheimatet ist, aber auch in pietistischen und evangelikalischen Strömungen. Christlicher Perfektionismus kann uns heute aber auch in Gestalt einer rigiden Öko-Religion und anderen Formen eines moralistisch aufgeladenen Christentums begegnen.

SCHWANKENDE OPPORTUNISTEN, STARRE FANATIKER

Von manchen Menschen sagt man freilich, dass sie gar kein Rückgrat haben oder dass ihr Rückgrat aus Gummi besteht. Sie zeigen sich „situationselastisch“, um das Wort eines ehemaligen österreichischen Verteidigungsministers zu gebrauchen. Opportunisten, die ihr Fähnchen stets nach dem Wind hängen. Kugelförmige Stehaufmännchen, die – mit Luther gesprochen: in sich

Rückgrat haben und Haltung zeigen kann aber auch zu Verhärtungen und Starrsinn bis hin zum Widersinn führen. Prinzipientreue kann den Blick für die besondere Situation, ihre ethischen Dilemmata, die menschlichen Nöte und Unzulänglichkeiten verstellen.



Prof. Dr. DDR. h.c. Ulrich H. J. Körtner ist Ordinarius für Systematische Theologie an der Evangelisch-Theologischen Fakultät der Universität Wien und Vorstand des Instituts für Ethik und Recht in der Medizin der Universität Wien.

gekrümmt, ganz auf sich selbst bezogen und den eigenen Vorteil bedacht – hin und her schwanken, schlussendlich den Kopf oben behalten, aber eben keine Beine und Füße haben, um geradlinig ihren Weg zu gehen, und nie einen festen Standpunkt einnehmen.

Rückgrat haben und Haltung zeigen kann aber auch zu Verhärtungen und Starrsinn bis hin zum Widersinn führen. Prinzipientreue kann den Blick für die besondere Situation, ihre ethischen Dilemmata, die menschlichen Nöte und Unzulänglichkeiten verstellen. Beispielsweise kann Gerechtigkeitsfanatismus pervertiert werden. Heinrich von Kleist (1777–1811) hat dies in seiner Novelle „Michael Kohlhaas“ geschildert. Sie erzählt die Geschichte des Pferdehändlers Michael Kohlhaas, der gegen ein erlittenes Unrecht zur Selbstjustiz greift und dabei der Maxime folgt: „Fiat iustitia et pereat mundus.“ Zu Deutsch: Es soll Gerechtigkeit geschehen, mag auch die Welt darüber zugrunde gehen. Heinrich von Kleist sagt von Kohlhaas, dessen Geschichte im 16. Jahrhundert spielt, er sei „einer der rechtschaffensten zugleich und entsetzlichsten Menschen seiner Zeit“³ gewesen. Der bereits erwähnte marxistische Philosoph Ernst Bloch (1885–1977) bezeichnet Kohlhaas als den „Don Quichote rigoroser bürgerlicher Moralität“⁴.

Es gibt aber auch einen christlichen Rigorismus, dessen Gottesbild die in Christus erschienene Liebe Gottes zu den Menschen verdunkelt und mit einer apokalyptischen Verachtung der Welt einhergeht, die um der Gerechtigkeit Gottes willen zugrunde gehen soll, während es doch in Joh 3,16 heißt, so sehr habe Gott die Welt geliebt, dass er seinen Sohn gesandt habe.

Der Soziologe Max Weber hat die Unterscheidung zwischen Verantwortungsethik und Gesinnungsethik eingeführt. Gesinnung ist ein anderes Wort für das, was heute gern als Haltung bezeichnet wird. Während die Gesinnungsethik das Gutsein des Tuns an der zugrundeliegenden Absicht bemesse, beziehe die Verantwortungsethik auch die Folgen des eigenen Tuns in die Bewertung ein. Das klassische Beispiel für Gesinnungsethik ist nach Weber die Bergpredigt. Allerdings war sich der Soziologe dessen bewusst, dass die Gegenüberstellung von Gesinnungs- und Verantwortungsethik eine schiefe Alternative ist, weil es keine Verantwortungsethik ohne ein gesinnungsethisches Element geben kann.

GEIST DER LIEBE UND DER FREIHEIT

Eine durch Glaube, Liebe und Hoffnung geprägte Lebensführung orientiert sich am Doppelgebot der Liebe. Gerechtigkeit versteht sie im Sinne des Alten Testaments als in Gott gründende Gemeinschaftstreue, die besonders auf die Schwachen achtet. Evangelische, nämlich sich am Evangelium ausrichtende Ethik lässt sich als vom Geist der Liebe und der Freiheit geleitete Verantwortungsethik charakterisieren.

Die Haltung, die einer solchen Ethik entspricht, ist die der Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, eine Haltung der Verantwortlichkeit und des Verantwortungsbewusstseins. Es geht um Eigenverantwortung.

³ Zitiert nach <https://www.doccity.com/it/michael-kohlhaas-heinrich-von-kleist-deutsch-version-german-version-original/780965/>, S. 2.
⁴ E. Bloch, Über den Begriff Weisheit, in: ders., Philosophische Aufsätze zur objektiven Phantasie (Gesamtausgabe, Band 10), Frankfurt a. M. 1985, S. 355–395, hier S. 376.

tung, die vom Glauben getragen und vor Gott gelebt wird – immer im Bewusstsein, auf seine Vergebung angewiesen zu bleiben. Aus dem Zuspruch der Vergebung und der Gewissheit des Glaubens entspringt der Mut zur Verantwortung, und die Freiheit des Glaubens zeigt sich als Souveränität, als innere Festigkeit und Fähigkeit zum eigenständigen Urteil, im Mut, auch gegen den Strom zu schwimmen.

Solche Haltung ist mit Widerstandskraft verbunden. Sie äußert sich in der Kraft, der eigenen Trägheit und Neigung zum Opportunismus zu widerstehen. Daraus resultiert die Stärke, auch äußerlich zu widerstehen und Zivilcourage zu zeigen. Im Anschluss an Luther ist solche innere und äußere Widerstandskraft ebenso wie der Glaube als eine von außen zukommende Gabe zu begreifen. Dietrich Bonhoeffer schrieb dazu 1943: „Ich glaube, daß Gott uns in jeder Notlage soviel Widerstandskraft geben will, wie wir brauchen. Aber er gibt sie nicht im voraus, damit wir uns nicht auf uns selbst, sondern allein auf ihn verlassen.“⁵

ZWISCHEN WIDERSTAND UND ERGEBUNG

Ein vom Geist der Liebe geleitetes Leben in Freiheit und Verantwortung bewegt sich in der Dialektik zwischen Widerstand und Ergebung, die Dietrich Bonhoeffer beschrieben hat. Auch er kommt in diesem Zusammenhang auf Michael Kohlhaas und Don Quichote zu sprechen.

Im Februar 1944 schrieb Bonhoeffer seinem Freund Eberhard Bethge:

„Ich habe mir [...] oft Gedanken darüber gemacht, wo die Grenzen zwischen dem notwendigen Widerstand gegen das ‚Schicksal‘ und der ebenso notwendigen Ergebung liegen. Der Don Quijote ist das Symbol für die Fortsetzung des Widerstandes bis zum Wahnsinn, ja zum Wahnsinn – ähnlich Michael Kohlhaas, der über der Forderung nach seinem Recht zum Schuldigen wird [...] der Widerstand verliert bei beiden letztlich seinen realen Sinn und verflüchtigt sich ins Theoretisch-Phantastische; der Sancho Pansa ist der Repräsentant des satten und schlauen Sichabfindens mit dem Gegebenen. Ich glaube, wir müssen das Große und Eigene wirklich unternehmen und doch zugleich das selbstverständlich- und allgemein-Notwendige tun, wir müssen dem ‚Schicksal‘ – ich finde das ‚Neutrum‘ dieses Begriffes wichtig – ebenso entschlossen entgegentreten wie uns ihm zu gegebener Zeit unterwerfen. Von ‚Führung‘ kann man erst *jenseits* dieses zwiefachen Vorgangs sprechen, Gott begegnet uns nicht nur als Du, sondern auch ‚vermummt‘ im ‚Es‘, und in meiner Frage geht es also im Grunde darum, wie wir in diesem ‚Es‘ (‚Schicksal‘) das ‚Du‘ finden, oder m.a.W., [...] wie aus dem ‚Schicksal‘ wirklich ‚Führung‘ wird. Die Grenzen zwischen Widerstand und Ergebung sind also prinzipiell nicht zu bestimmen; aber es muß beides da sein und beides mit Entschlossenheit ergriffen werden. Der Glaube fordert dieses bewegliche, lebendige Handeln. Nur so können wir uns[ere] jeweilige gegenwärtige Situation durchhalten und fruchtbar machen.“⁶

Haltung ist mehr als innere Einstellung, sie soll auch äußerlich gezeigt werden. Freilich nicht als Demonstration der eigenen Glaubensstärke, Tugendhaftigkeit und moralischen Überlegenheit, sondern aus Nächstenliebe, die von sich selbst absehen kann.

⁵ D. Bonhoeffer, Widerstand und Ergebung. Briefe und Aufzeichnungen aus der Haft, hg. v. C. Gremmels u. a. (DBW 8), Gütersloh 1998, S. 30.

⁶ D. Bonhoeffer, Widerstand und Ergebung, S. 333f.

Eine solche Haltung, wie Bonhoeffer sie beschreibt, bewegt sich jenseits der Alternative von prinzipien-treuem Starrsinn und prinzipienlosem Opportunismus. Sie ist nicht in der Weise „situationselastisch“, dass sie bei Bedarf alle christlichen Grundsätze über Bord wirft, wohl aber situationsgerecht zu handeln versucht und dabei die möglichen Folgen des eigenen Tuns und Lassens bedenkt.

VIER KARDINALTUGENDEN

Was heute gern unter dem Stichwort Haltung diskutiert wird, kennt die ethische Tradition unter dem Begriff der Tugend. Aus der antiken Philosophie stammt die Idee der vier Kardinaltugenden Gerechtigkeit, Tapferkeit, Klugheit und Mäßigung (die Kunst, das rechte Maß zu finden und Maß zu halten). Thomas von Aquin hat diese vier Kardinaltugenden um die theologischen Tugenden Glaube, Hoffnung und Liebe erweitert. Luther hat die tugendethische Interpretation von Glaube, Liebe und Hoffnung kritisiert, weil der Glaube kein Werk sei und weil uns auch Glaube und Liebe nicht gleichsam eingegossen und dadurch zu einem dauerhaften Bestandteil unseres Daseins, zu einem Habitus – eben einer Haltung – würden. Die Haltung des Glaubens ruht vielmehr in der Erfahrung, auch dann noch gehalten zu werden, wenn die eigene innere Haltung ins Wanken und der Glaube in Zweifel gerät, was zu der paradoxen Bitte führt: „Ich glaube; hilf meinem Unglauben!“ (Mk 9,24).

Tugendethische Überlegungen sind aber auch für evangelische Ethik keineswegs abwegig. Auch wenn der Glaube kein Werk und kein Habitus ist, sondern lebenslang eine unverfügbare Gabe bleibt, soll doch das Leben aus Glauben eine gewisse Beständigkeit bekommen. Nicht nur werden die Christen von Paulus aufgefordert, fest im Glauben zu stehen, tapfer und stark zu sein (1Kor 16,13). Paulus ermahnt auch zur Geduld, die in der Hoffnung des Glaubens gründet (1Thess 1,3) und in der sich die Hoffnung bewährt (Röm 5,3f.). Im Johannesevangelium und den Johannesbriefen ist immer wieder vom Bleiben die Rede, vom Bleiben in Gott, in Christus und in der Liebe. „Wer in der Liebe bleibt, der bleibt in Gott und Gott in ihm“ (1Joh 4,16).

CHRISTLICHE TUGENDEN AUS DER BERGPREDIGT

Einübung ins Christentum bedeutet lebenslange Einübung in ein Leben aus Glaube, Liebe und Hoffnung. Als Anleitung zur Einübung in die Haltung der Liebe, der Hoffnung und der Geduld können die Seligpreisungen der Bergpredigt (Mt 5,1–12) dienen. Der evangelische Theologe Christoph Marksches macht den Vorschlag, die Seligpreisungen in christliche Tugenden zu übersetzen: *Bescheidenheit vor Gott* – selig, die da geistlich arm sind; *Geduld im Leben* – selig, die da Leid tragen; *Temperamentskontrolle* – selig die Sanftmütigen; *Zivilcourage in der Öffentlichkeit* – selig, die da hungert und dürstet nach Gerechtigkeit; *anderen verzeihen können* – selig die Barmherzigen; *Aufrichtigkeit sich selbst und anderen gegenüber* – selig, die reinen Herzens sind;

sich auf Deeskalation verstehen – selig, die Frieden stiften; *Ungerechtigkeit aushalten können* – selig, die um der Gerechtigkeit willen verfolgt werden.

Um beim Beispiel der Friedfertigkeit zu bleiben: Deeskalation, Abrüstung, das Umschmieden von Schwertern zu Pflugscharen beginnen mit der Abrüstung von Worten und mit der Mäßigung unseres Urteils über andere Menschen. Abrüstung beginnt damit, sich nicht ständig im Recht zu wännen und immer das letzte Wort haben zu wollen. Wer sich vor Gott um Christi willen gerechtfertigt und anerkannt weiß, kann sich aus der in unserer Gesellschaft verbreiteten Unkultur des Rechthabens befreien. Dann werden auch wir, wie uns Jesus in der Bergpredigt verheißt, Gottes Kinder heißen.

Statt von Tugenden können wir auch von Haltungen sprechen. Oder sagen wir ruhig: Es geht um die Grundgesinnung eines Lebens aus Glaube, Liebe und Hoffnung, die in den genannten Tugenden konkret wird. Haltung ist mehr als innere Einstellung, sie soll auch äußerlich gezeigt werden. Freilich nicht als Demonstration der eigenen Glaubensstärke, Tugendhaftigkeit und moralischen Überlegenheit, sondern aus Nächstenliebe, die von sich selbst absehen kann.

Eine Überlegung zum Schluss: Wie wir einander im Leben und im Glauben unterstützen sollen, so sollen wir einander auch Halt geben. Es ist wohlfeil, von anderen Haltung einzufordern, ohne sich zu fragen, wie man denen beistehen kann, die jeden Halt im Leben verloren haben. Wie können sich Glaube, Hoffnung und Liebe bewähren, wenn es kein Halten mehr gibt und alles in die Brüche zu gehen droht? In solchen Momenten ist an den Satz des Paulus zu erinnern: „Einer trage des anderen Last, so werdet ihr das Gesetz Christi erfüllen“ (Gal 6,29). ■

Die im Dunkeln sieht man nicht

Wo Arbeit unsichtbar ist, wird es schwer mit Haltung und Wertschätzung – das Beispiel der Reinigungsbranche

TEXT Maike Hagemann-Schilling

Es gibt Dienstleistungen, die zunehmend aus unserem Sichtfeld und damit aus unserer Wahrnehmung verschwinden. Und dennoch werden sie wie von unsichtbarer Hand erledigt. Wie kommt es, dass Berufe und Tätigkeiten, die für unser gesellschaftliches Leben unentbehrlich sind, immer weniger Platz und Würdigung erfahren? Insbesondere in der Reinigungsbranche ist dieser Trend beobachtbar. Wir sehen die Personen, die unseren Schmutz beseitigen, kaum noch in unserem Arbeitsalltag oder in öffentlichen Räumen. Das hat Folgen für die Haltung derjenigen, die diese Dienstleistungen erbringen – und für die, die sie in Anspruch nehmen.



Vor etwa drei Jahren besuchte ich an einem warmen Frühlingstag ein Strandlokal an der Elbe in Hamburg. Ich musste die dortige Toilette benutzen und stellte mich in die Reihe der Wartenden. Noch draußen, vor dem Eingang, hörte ich Gesang aus dem Toilettenraum. Als ich den Raum dann betrat, war ich überrascht. Dort empfing mich eine dunkelhäutige Frau mit „Hallo und herzlich willkommen“. Dabei schaute sie mir mit einem strahlenden Lächeln offen in die Augen. Später sah ich mich um und merkte, mit wie viel Liebe und Sorgfalt dieser Toilettenraum eingerichtet und ausgestattet war. Aber am meisten beeindruckt war ich von der Frau, die jede*n Besucher*in mit ihrer Freundlichkeit und Offenheit geradezu einlud diesen, ihren Raum, zu betreten und zu nutzen. Ihre Haltung war geprägt von Stolz und Selbstbewusstsein. Und mit mir passierte auch etwas: Ich fühlte mich eingeladen wie ein Gast und ich war auf eine Art dankbar, hier sein zu dürfen.

Später musste ich mir nicht ohne Scham eingestehen: Eine so herzliche Person und eine so behagliche Atmosphäre hatte ich auf einer öffentlichen Toilette nicht erwartet. Die Begegnung blieb mir in guter Erinnerung. Das ging mir bisher nie so. Ich nutzte bis dahin diese etwas anrühige und mit Scham besetzte „Dienstleistung“ ohne eine besondere Würdigung – außer vielleicht durch ein kleines Trinkgeld.

Doch für diesen Beitrag habe ich die Frau aus dem Toilettenraum ein zweites Mal getroffen und zu einem Interview eingeladen (siehe S. 25: „Ich stehe aufrecht da und schaue Menschen ins Gesicht“).

BERUFSETHOS EINER TOILETTENFRAU

Die würdevolle Haltung der Toilettenfrau an der Elbe hatte eine unmittelbare Wirkung auf mich. Haltung ist die Art und Weise, besonders beim Stehen, Gehen oder Sitzen, in der wir den Körper, vor allem das Rückgrat halten. Darüber hinaus ist Haltung „eine grundlegende menschliche Bezüglichkeit, die immer eine Wechselwirkung aus den Bezügen zu Anderen, dem Selbst und der Welt darstellt“. Eng damit verbunden ist die innere Haltung, mit der ein Leben gelebt und eine Tätigkeit ausgeführt wird. Haltung im Beruf hat einen Namen: Berufsethos. Dahinter verbergen sich die moralischen Grundsätze, die emotionale Bindung und die Tradition einer bestimmten Berufsgruppe. Viele Berufe und die Menschen, die sie ausführen, leben mit diesem Gerüst. Meistens werden hochqualifizierte Tätigkeiten mit einem Berufsethos verbunden, wie bei Anwalt*innen, Ärzt*innen oder Journalist*innen. Das sich daraus entwickelnde Selbstbewusstsein gibt nicht nur Sicherheit und Rückhalt im Handeln, sondern kann auch in Hochmut umschlagen („Götter in Weiß“). Berufsgruppen mit einem starken Ethos begegne ich für gewöhnlich mit Respekt und Achtung vor einem bestimmten Können, Wissen oder besonderen Fähigkeiten.

Ich gebe zu: All das hatte ich bisher nicht mit dem Beruf einer Toilettenfrau oder eines Toilettenmannes in Verbindung gebracht. Wieso eigentlich? Die Sauberkeit öffentlicher WCs ist doch von großer Bedeutung. Nicht

Abbildung links: Toilettenfrau Jaenet Gifty Heinz arbeitet in einem Lokal am Hamburger Elbstrand.
1 F. A. Kurbacher, Was ist Haltung?, Vortrag für den Kongress der Deutschen Gesellschaft für Philosophie in Essen 2008, Manuskript, http://www.dgphil2008.de/fileadmin/download/Sektionsbeitraege/03-2_Kurbacher.pdf, Abruf 16.3.2020.

nur für Hygiene und Gesundheit, sondern auch für das Wohlbefinden im öffentlichen Raum, gehen wir doch auf der Toilette einem sehr privaten „menschlichen Bedürfnis“ nach. Das Geschäft rund um das große und kleine Geschäft ist zwar wichtig. Doch die berufliche Tätigkeit und die Menschen, die sie ausführen, treffen auf Vorbehalte. Dabei ist der Beruf seit der Antike bekannt, von den Aufsehern der öffentlichen Toiletten im alten Rom bis zu den „Abtrittanbietern“, die noch vor 200 Jahren in den entstehenden Großstädten Eimer und Sichtschutz mit dem Mantel boten, damit andere auf der Straßen ihre Notdurft verrichten konnten. Der Autor Dietmar Bittrich hat der fiktiven ersten Abtrittanbieterin in Hamburg von 1832 ein kleines Denkmal gesetzt und beschrieben, wie dieser Beruf schon damals ausgeübt wurde.² In der katholischen Tradition haben die „Latrinereiniger“ mit dem Heiligen Julius I. immerhin einen eigenen Schutzpatron.

DIE REINIGUNGSBRANCHE: VIELE BESCHÄFTIGTE, ABER NUR GERINGES ANSEHEN

Was für eine Haltung habe ich bisher eigentlich gegenüber dieser Dienstleistung gehabt? Wodurch entsteht die Geringschätzung einer Berufsgruppe – und wie bestimmt sie die Haltung der Menschen, die diese Tätigkeit ausführen? Dabei möchte ich besonders die Reinigungsbranche in den Blick nehmen, die hier stellvertretend für weitere Dienstleistungen im Niedriglohnbereich stehen soll.

In Deutschland sind mehr als 650.000 Menschen in der Reinigungsbranche beschäftigt.³ Dazu zählen nicht die meist „schwarz“ beschäftigten Haushaltshilfen in Privathaushalten, sondern die in Reinigungsfirmen angestellten und z. B. in Büros, Krankenhäusern, Schulen oder Behörden tätigen Personen. Damit zählt die Branche zur beschäftigungsstärksten Handwerksbranche in Deutschland. Die Tendenz ist steigend. Die Anzahl der Betriebe wächst seit Jahren konstant, die Umsätze bewegen sich auf die 20-Milliarden-Grenze zu. Es sind übrigens überwiegend Frauen, die in dieser Branche tätig sind: Ihr Anteil liegt bei etwa 70 %.⁴

Laut Mikrozensus von 2016 gehört die Reinigungsbranche bei den Frauen zu den zehn wichtigsten Berufsgruppen in Deutschland. Mit Platz 5 liegt sie sogar noch vor den Pflegeberufen.⁵ Umso erstaunlicher: In der Allensbacher Berufsprestige-Werteskala⁶ taucht dieses Berufsfeld gar nicht auf. Dort werden Bürger*innen anhand einer vorgelegten Liste gebeten, Berufe auszuwählen, die sie am meisten schätzen. An erster Stelle steht hier bereits seit vielen Jahren der Beruf des Arztes bzw. der Ärztin, gefolgt von dem*der Krankenpfleger*in auf Platz 2.

Auch bei der Forsa-Umfrage⁷, die nach dem Vertrauen in unterschiedliche Berufsgruppen fragt und dabei mehrere Jahre vergleicht, taucht die Berufsgruppe Reinigungskräfte nicht auf. Hier werden immerhin Dienstleistungsberufe wie Dachdecker*in, Klärwerksmitarbeiter*in und Müllabfuhr genannt.

Und wer weiß schon, dass Gebäudereiniger*in ein Ausbildungsberuf ist mit Aufstiegsmöglichkeiten und Löhnen deutlich über dem Mindestlohn?

In Deutschland sind mehr als 650.000 Menschen in der Reinigungsbranche beschäftigt. Die Umsätze bewegen sich auf die 20-Milliarden-Grenze zu.

- 2 D. Bittrich: Die Abtrittanbieterin, in: ders., Die Freie Liebesgeschichte der Hansestadt Hamburg, Hamburg 2004.
- 3 2018: 673.889 Beschäftigte. Angabe des Bundesinnungsverbands „Die Gebäudedienstleister“ auf Grundlage von Zahlen des Statistischen Bundesamtes, <https://www.die-gebaeuedienstleister.de/die-branche/daten-und-fakten>, Abruf 16.3.2020.
- 4 Deutscher Bundestag, Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Klaus Ernst, Susanna Karawanskij, Jutta Krellmann, weiterer Abgeordneter und der Fraktion DIE LINKE, Drucksache 18/5911. Arbeitsbedingungen in der Gebäudereinigung, Drucksache 18/6165, 2015.
- 5 https://www.destatis.de/DE/Service/Statistik-Campus/Datenreport/Downloads/datenreport-2018-kap-5.pdf?__blob=publicationFile, Abruf 16.3.2020.
- 6 Allensbach-Archiv, IFD-Umfrage 11007, 2013, <https://fowid.de/meldung/berufsprestige-2013-2016-node3302>, Abruf 16.3.2020.
- 7 Forsa Umfragen 2007, 2015, 2016, <https://fowid.de/meldung/berufsprestige-2013-2016-node3302>, Abruf 16.3.2020.

„Ich stehe aufrecht da und schaue den Menschen ins Gesicht“

Jaenet Gifty Heinz ist Toilettenfrau in einem Strandlokal an der Elbe in Hamburg. Wir haben sie zu ihrer Haltung und ihren persönlichen Erfahrungen befragt.



Jaenet Gifty Heinz ist in Ghana geboren und lebt seit 30 Jahren in Hamburg. Sie ist alleinerziehende Mutter von mittlerweile zwei erwachsenen und einem fast volljährigen Kind. Ihr ursprünglich erlernter Beruf ist Frisörin. In Hamburg hat sie hauptsächlich als Reinigungskraft gearbeitet. In ihrem derzeitigen Job als Reinigungskraft und Toilettenfrau ist sie seit fast zehn Jahren beschäftigt.

Sie ist stolz auf ihren Beruf.

Dass sie ihn liebt und gerne ausübt, zeigt sich nicht nur an äußeren Dingen wie der Gestaltung ihres Toilettenraumes, sondern auch daran, wie sie von ihrer Arbeit erzählt – an der Haltung, die sie zu ihrer Beschäftigung hat.

„Ich stehe aufrecht da und empfangen die Leute. Ich schaue ihnen ins Gesicht und habe keine Angst. Ich lasse mich nicht unterdrücken. Ich bin eine selbstbewusste Frau. Das strahle ich aus. Die Menschen dort begegnen mir nett. Einige sind etwas komisch, haben schlechte Laune oder so. Dann lasse ich sie in Ruhe. Ich begegne ihnen freundlich und nett und die meisten mir auch. Mir ist wichtig, dass meine Kund*innen sich wohlfühlen und zufrieden sind,

wenn sie die Toilette bei mir benutzen. Es geht mir nicht um das Geld.“

Wie wirkt sich ihr Verhalten auf die Haltung ihrer Kund*innen aus? „Es gibt Wertschätzung und Respekt. Viele in Hamburg kennen mich und erkennen mich auch wieder.“ So hat Jaenet Gifty Heinz schon einige Interviews gegeben und der NDR hat einen Film über sie gedreht.

Aber sie macht auch andere Erfahrungen. In der Regel ist sie freundlich gegenüber den Nutzer*innen ihrer Toilette. Sie scheut sich aber nicht, Menschen anzusprechen, wenn sie das Gefühl hat, dass sie sich absichtlich falsch verhalten und vorsätzlich Schmutz hinterlassen. Das empfindet sie als Geringschätzung ihrer Arbeit und ihrer Person. „Die Leute verhalten sich manchmal schlecht, ich glaube, sie sind schlecht erzogen. Manchmal schimpfe ich und spreche es an, wenn sie sich so verhalten. Das ärgert mich persönlich, weil ich mich nicht ernst genommen und respektiert fühle.“

Und auch sie registriert das geringe Ansehen des Berufs. „Manchmal werde ich gefragt, warum machst du diesen Job, du bist hübsch. Es

trifft mich, wenn die Leute so etwas sagen. Die Menschen sollten meine Tätigkeit respektieren und ernst nehmen. Job ist Job!“ Ihr Rat an Kolleg*innen: „Seid stolz auf das, was ihr macht.“ Der Beruf verdiene Respekt. „Es wäre nicht gut, wenn es nicht sauber wäre.“ Ein wichtiger Faktor für den Stolz auf ihre Tätigkeit und ihre Identifikation damit ist die Art ihres Beschäftigungsverhältnisses. Sie beschreibt es als fair und wertschätzend. Sie sei voll und ganz in das Team des Lokals integriert und fühle sich dazugehörig: „Wir sind wie eine Familie.“ Sie habe täglichen Kontakt zu ihren Arbeitgeber*innen. Ihr werde Verantwortung übertragen, die Bezahlung sei gut und liege über dem Tarif. Dafür sei sie dankbar.

Die Begegnung mit Jaenet Gifty Heinz war lehrreich für mich. Die Auseinandersetzung mit diesem Thema hat mich sensibilisiert für einen wichtigen und tragenden Dienstleistungsbereich in unserer Gesellschaft. Auch Arbeit, die wir nicht unmittelbar wahrnehmen oder die gesellschaftlich nur geringes Ansehen hat, braucht Wertschätzung. Denn wie die Toilettenfrau Jaenet Gifty Heinz sagt: „Was wäre, wenn es uns nicht gäbe?“

Dass Reinigung eine statusniedrige Tätigkeit ist und damit gesellschaftlich geringe Wertschätzung erfährt, sagt auch Lena Schürmann, Soziologin an der Humboldt Universität in Berlin. Sie hat ihre Dissertation über die Reinigungsbranche geschrieben: „Schmutz als Beruf“.⁸

Wie kommt es also, dass der Beruf der Reinigungskraft bei hoher Beschäftigtenzahl und steigendem Marktanteil in der Öffentlichkeit so wenig präsent ist und kaum Wertschätzung erfährt? Die Darstellung in den Medien trägt sicherlich zum schlechten Ansehen

⁸ L. Schürmann, Schmutz als Beruf. Prekarisierung, Klasse und Geschlecht in der Reinigungsbranche, Münster 2013.

der Berufsgruppe bei: Da sehen wir häufig stereotype Bilder von Frauen mit Eimer und Schrubber in Kittelschürze. Es ist auffällig, mit welcher Arroganz und Distanz der Blick auf Reinigungskräfte in unserer Gesellschaft gerichtet ist. Dabei ist ihre Dienstleistung ein wichtiger Beitrag für unser Gemeinwohl, für unsere Gesundheit und die Hygiene.⁹

DIE REINIGUNGSKRÄFTE BLEIBEN ANONYM UND UNSICHTBAR

Ein wichtiger Grund für das geringe Ansehen dürfte aber die Arbeit im Unsichtbaren sein. Reinigungsarbeiten finden immer mehr außerhalb unseres Sichtfeldes statt und werden an die Randzeiten des Tages oder der Nacht verlagert. „Gut 50 % der Reinigungsdienstleistungen werden am Abend, 5 % in der Nacht und 30 % am Morgen erbracht. Nur 15 % der Reinigungsdienstleistungen werden tagsüber erstellt.“¹⁰ So geraten die Reinigungskräfte aus dem Blickfeld der Menschen und werden nicht mehr wahrgenommen. Praxen, Büros, Geschäfte, aber auch öffentliche Einrichtungen wie Schulen, Museen usw. werden dann gereinigt, wenn sie geschlossen sind und kein Publikumsverkehr stattfindet.

„Reinigungsarbeiten sind darauf ausgerichtet, unsere Alltagsspuren, die wir im Arbeiten hinterlassen, zu tilgen. Das ist ganz wichtig für unser modernes Verständnis von uns selbst als Arbeitswesen, als Erwerbstätige, dass es diese Abspaltung des Putzens gibt“, erklärt Soziologin Lena Schürmann in einem Beitrag des Deutschlandfunks zu diesem Thema.¹¹ Auch Marlène Schiappa, sie ist Staatssekretärin für die Gleichstellung der Geschlechter in Frankreich, sagt in diesem Beitrag: „Das Produkt dieser Arbeit, also die Sauberkeit, möchten alle gerne sehen, aber diejenigen, die diese Arbeit machen, will man nicht begegnen und schon gar nicht mit ihnen sprechen. Da wird Diskretion verlangt. Das ist eine Entmenschlichung der Arbeit.“¹²

Soziologin Schürmann spricht außerdem von der Geschlechterdifferenzierung als einem gesellschaftlich eingeführten Klassifikationssystem, das nicht nur die Verschiedenheit von Tätigkeiten rechtfertigt, sondern auch eine Hierarchisierung. Wo wir auf Frauen treffen, sei es immer leichter, eine Tätigkeit abzuwerten.¹³

Zudem sind Reinigungskräfte im Lauf der Jahre immer weniger an die Orte der Reinigung, also die eigentlichen Auftraggeber, angebunden. Firmen lassen die Reinigung kaum noch von eigenen Angestellten durchführen. Das sogenannte Outsourcing dieser Dienstleistung hat Folgen für die Beziehung zwischen Auftraggeber*innen und Reinigungspersonal: Sie ist von Anonymität geprägt.¹⁴ Das wirkt sich wiederum auf das Selbstverständnis und den Selbstwert der Reinigungskräfte aus.

„Auch der Preisdruck ist durch diese Entwicklung ständig gewachsen“, heißt es im „Branchenreport Gebäudereinigung“. „Unternehmensvertreterinnen und -vertreter berichten, wie gering die Akzeptanz für Kosten und Aufwand und Qualifikation für die Reinigungsarbeiten auf Seiten ihrer Kundschaft ist.“ Das Vorurteil „Putzen kann jede oder jeder“ sei weit verbreitet.

Durch die Aufhebung der Meisterpflicht Anfang 2004 und die seit dem gleichen Jahr geltende Niederlassungsfreiheit für Einzelunternehmer aus dem EU-Ausland hat sich der Wettbewerb zusätzlich verstärkt – mit unmittelbaren Folgen für die Beschäftigten.

Die Konkurrenz und der Preiskampf in der Branche führen zu schlechter Bezahlung und Beschäftigungsformen am Rande der Prekarität. Die Verträge zwischen Reinigungsfirmen und Auftraggebern haben immer kürzere Laufzeiten, der Preis wird aufgrund der starken Konkurrenz immer weiter gedrückt. Gleichzeitig muss immer mehr Arbeit in unveränderter Zeit geleistet werden.

Der allgemeinverbindliche Mindestlohn liegt aktuell im Gebäudereiniger-Handwerk bei 10,80 EUR (West) und 10,55 EUR (Ost).¹⁶ Viele Beschäftigungsverhältnisse sind befristet, in Teilzeit und sozialversicherungsfrei. An den Verbesserungen der Tarife wird gearbeitet. Dafür haben Gewerkschaft und Bundesinnungsverband einen Rahmentarifvertrag ausgehandelt.

NEUES SELBSTBEWUSSTSEIN DURCH „DAYTIME CLEANING“

Für die Sichtbarkeit der Reinigungskräfte und die Wertschätzung ihrer Dienstleistung in der Gesellschaft braucht es aber andere Maßnahmen. Neben Kampagnen wie dem Internationalen Tag der Gebäudereinigung („Respect for Cleaners“) oder „Sauberkeit hat ihren Preis“ der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt könnte das sogenannte „Daytime Cleaning“ helfen, die Tätigkeit des Reinigens und damit auch die Beschäftigten aus der Unsichtbarkeit zu holen.

Dieser Begriff wird aktuell in der Branche viel bewegt und es gibt einige Modellprojekte, in denen die Tagesreinigung während der Öffnungszeiten von Einrichtungen stattfindet. Durch die Arbeitszeit am Tag und die Anbindung an die Auftraggeber sowie die Mitarbeiter*innen und Kund*innen, also diejenigen, die unmittelbaren Nutzen von dieser Tätigkeit haben, entsteht ein anderes Selbstverständnis und Selbstbewusstsein bei den Reinigungskräften.

Denn nur was sichtbar ist, können wir wahrnehmen und wertschätzen. „Daytime cleaning“ führt die Beschäftigten aus der Anonymität und verbessert die Beziehung zwischen Auftraggeber*innen und Dienstleister*innen. Wir nehmen wieder wahr, wer unser Büro reinigt und die Böden saugt. Wir können uns im direkten Kontakt bedanken für die erbrachte Dienstleistung oder auch Kritik und Wünsche anbringen. Ein weiterer wichtiger Effekt: Reinigungskräfte können nur in der Sichtbarkeit Aufmerksamkeit und Unterstützung für ihre Interessen bekommen. Das alles ist wichtig für die Berufsidealität und den Arbeitsstolz. ■

Frau Google, der Daimler und die innere Haltung

Wenn wir Unternehmen „vermenschlichen“: Haben sie dann auch Moral?

TEXT Dr. Stefan Atze

Unternehmen sind „Körperschaften“, sie sind juristische „Personen“, sie können sogar „Sünder“ sein, zum Beispiel Umwelt- oder Steuer-Sünder. Viel von menschlicher Gestalt also. Haben Unternehmen dann auch eine moralische Haltung, und wo ist sie verortet? Ein Blick auf die Verantwortung von Unternehmen mithilfe der Geschichte und des Rechts der Körperschaft.

Ein festes und bewegliches Korsett aus Knochen, Bandscheiben und Muskeln lässt uns Menschen aufrecht durchs Leben gehen – mit Haltung. Diese Haltung im orthopädischen Sinne ist kein Spiegel der inneren Haltung, also der Einstellung gegenüber anderen, zu sich selbst oder zum Leben. Das moralische Korsett schlummert verborgen im Inneren und gibt Halt in ganz anderer Weise. Ein persönlicher moralischer Kompass begleitet jeden Menschen durchs Leben, der uns richtig/falsch im Urteil wie im Handeln in Alltag und Ausnahmesituationen vorgibt. Diese innere Haltung ist anerzogen, aus Erfahrung erlernt, von gesellschaftlichen Regeln beeinflusst und ändert sich mit der inneren wie äußeren Auseinandersetzung.

Die Fähigkeit zu dieser inneren Haltung und Moral ist ein Wesensmerkmal der Menschen – und von Unternehmen.¹ Jedenfalls wird eine moralische Haltung immer wieder bei Unternehmen, Firmen oder Organisationen angemahnt, wenn es um Arbeitsbedingungen, Umweltstandards, Klimaschutz oder Menschenrechte geht. Unternehmen werden gemeinhin als Sünder angesehen, wenn Gewinn und Wachstum absolut gesetzt werden und dazu alle Mittel recht sind.

Sünde, dieser heute leicht verstaubt wirkende theologische Begriff, ist im christlichen Sinn Teil der menschlichen Natur oder des Charakters. In der Gänze der Schöpfung neigt allein der Mensch zur Sünde, Adam und Eva haben gesündigt, Schlangen & Co. dagegen sind außen vor – und damit eigentlich auch Unternehmen. Eine Online-Suche beweist jedoch das Gegenteil. Sie bringt schnell verschiedene Auflistungen von Unternehmen als größte Klima-, Plastikmüll- und Steuer-Sünder ans Licht. Dagegen hilft nur Moral, und so fragt der Philosoph Ludger Heidbrink:

¹ Zur Definition von „Unternehmen“: J. Fetzer, Die Verantwortung der Unternehmung, Gütersloh 2004, Kap. 3.



⁹ a.a.O.
¹⁰ a.a.O., S. 35.
¹¹ M. Dittrich, Die schmutzigen Seiten der Reinigungsbranche, Deutschlandfunk, 1.12.2019, https://www.deutschlandfunk.de/schlechte-bezahlung-und-wertschaetzung-die-schmutzigen.724.de.html?dram:article_id=464742, Abruf 16.3.2020.
¹² a.a.O.
¹³ a.a.O.
¹⁴ Schürmann, Schmutz als Beruf, S. 30.
¹⁵ ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft (Hg.), Branchenreport Gebäudereinigung – Arbeitszeiten und Arbeitsverhältnisse, Broschüre erstellt im Rahmen des Projektes „Joboption Berlin“, Berlin 2017, S. 5, <https://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/joboption-Berlin/Broschue-re-Berichte-Branchenreport-GebRein.pdf>, Abruf 16.3.2020.
¹⁶ <https://sauberkeit-braucht-zeit.de/tariflohtabelle-2018-2020-fuer-die-gebäude-reinigung/>, Abruf 16.3.2020.

„Wie moralisch sind Unternehmen?“² Zur Reflexion dieser Moral und des Handelns von Firmen gibt es ein entsprechendes großes Angebot an Literatur und Forschung zur Unternehmensethik. Aber wer ist das moralisch handelnde Subjekt, das da adressiert wird, das Rechenschaft abgeben und Haltung zeigen soll? Hierzu gibt es einen breiten Strauß möglicher Antworten, z. B. aus Perspektive der Organisations- oder Systemtheorie oder der Neuen Institutionenökonomik. Ob leichter oder einfach lebenspraktischer: Die Vermenschlichung oder Personifizierung von Unternehmen ist ein Weg, wenn es um Haltung, Moral oder Sünden geht.

UNTERNEHMEN ALS MENSCHLICHE WESEN

Diese sündentheologische Vermenschlichung von Unternehmen liegt auch nicht fern, wenn Martin Luther die Grundhaltung des Menschen als „in sich selbst gekrümmt“ (*homo incurvatus in se*) bezeichnet: selbst sündhaft gelähmt durch Gottesferne in Form von Ich-Bezogenheit oder Egoismus, nur bedacht auf den eigenen Gewinn. Theologisch lässt sich der kurze Schritt von hier zur Kritik von skrupellos erwirtschafteten Unternehmensgewinnen natürlich nicht gehen. Sünde und ihre „Gegengifte“ Gnade und Glaube sind an das Wesen des Menschen gebunden. Schließlich ist die große Freiheit, welche die Reformation gebracht hat, die Freiheit des Glaubens, die den Menschen als Subjekt in den Mittelpunkt rückt. Dieser Glaube ist eine Basis für die innere Haltung, um in Freiheit verantwortlich vor Gott, den Nächsten und der Gemeinschaft zu handeln.

Aus lutherischer Sicht ist klar: Moral besitzen nur Menschen. Dennoch ist „Mutter Kirche“ auch nicht frei davon, so wie andere Organisationen, ihre äußere Gestalt zu vermenschlichen. Dieser Anthropomorphismus zeigt sich heute etwa in der auch im kirchlichen Raum stark ausgebauten Organisationsentwicklung, die in ihrer jüngeren Form stark an Modellen der Entwicklungspsychologie ausgerichtet ist. Mit dem Ideal der Organisation als „lebendige Wesenheit“³ mit höherer Bestimmung werden Organisationsformen vermenschlicht. Aus Perspektive dieser neuen Konzepte, die auf Führung und Wandlungsfähigkeit von Organisationen abzielen, wird Unternehmen, NGOs oder Kirche eine Psyche – oder theologisch: ein Geist oder eine Seele – zugesprochen. So werden Unternehmen zu menschlichen Wesen. Der Assoziation bei der Ausgestaltung dieser Sicht sind keine Grenzen gesetzt: Das Online-Modehaus Zalando, ein schneiker Start-upper mit Hipster-Bart in Berlin-Mitte? Frau Google, eine dubiose Hellseherin mit Kristallkugel? Mercedes, „der Daimler“, ein verlässlicher älterer Herr mit schwäbischem Dialekt?

Ungewöhnlich ist das nicht. Es gibt genügend biblische und profane Beispiele, an denen deutlich wird, dass der Mensch solche Vermenschlichungen braucht, um komplexe und undurchsichtige Dinge greifbar zu machen: von Gott-Vater und Engeln mit menschlichen Zügen bis Meister Petz, Mutter Erde und Vater Staat. Auch das biblische Bild von den Gaben/Ämtern, die den Gemeinden nach Jesu Tod als Leib Christi Gestalt geben, lebt von der Gleichsetzung mit dem menschlichen Kör-

Aus lutherischer Sicht ist klar:

Moral besitzen nur Menschen.

Dennoch ist auch „Mutter Kirche“,

wie andere Organisationen, nicht

frei davon, ihre äußere Gestalt zu

vermenschlichen.

per. – Undurchschaubare internationale Konzerne und das Geflecht von Firmennetzen schreien nach dem Herunterbrechen auf menschliche Kategorien, um den Überblick zu behalten und sprachfähig zu sein.

Andersherum hat die Menschheit historisch gesehen erst mit ihrer Kultur verschiedene gemeinschaftliche Zwecke gebündelt, organisiert und effizient gemacht, sodass wir heute Organisationen vorfinden, die eine feste Aufgabe in unserer Gesellschaft haben, seien es der Staat, Schulen, Kirchen oder Verbände. Bereits in der Antike wurden solche sozialen Gebilde mit menschlichen Personen identifiziert. Nach ähnlichem Prinzip wurden im Mittelalter Zünfte gegründet, später Genossenschaften, Handels- und Aktiengesellschaften. Heute sprechen wir von „Körperschaften“, die unter einem bestimmten Zweck Personen und Interessen zusammenhalten und nach außen verkörpern.⁴

VON DER JURISTISCHEN ZUR „MORALISCHEN“ PERSON

Spätestens im 18. Jahrhundert kommt eine juristisch-philosophische Debatte auf, wie diese Körperschaften zu bewerten sind. Vereine, GmbHs und Aktiengesellschaften sind definitiv keine natürlichen Personen, aber nun werden sie als „juristische Personen“ klassifiziert, denen Rechtsfähigkeit zugesprochen wird. Während natürlichen Personen etwa die Grundrechte auf Freiheit und Gleichheit mit ihrer Geburt zukommen, beziehen sich die Rechte von Körperschaften als juristische Personen im Wesentlichen auf ihre Geschäftsfähigkeit als Rechtspersönlichkeit.⁵ Von Moral und einer eigenen Haltung von Körperschaften oder Unternehmen ist hier keine Spur.

Anders sieht es außerhalb des deutschen Rechtsraums aus. Österreichs Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch kennt die „moralische Person“, das französische Zivilrecht die „personne morale“ und das katholische Kirchenrecht die „persona moralis“. Letzteres war in der katholischen Tradition bis zum Ende des 20. Jahrhunderts „das Leitwort für die juristische Person schlechthin“⁶. Eine bestimmte Haltung und Moral sind aus diesem Denken für Körperschaften, Korporationen oder Organisationen damit explizit vorausgesetzt.

Noch anders sieht die Lage im angelsächsischen Raum aus, wo sich seit Thomas Hobbes (1588–1679) in der Staats- und Rechtstheorie ein starkes anthropomorphes Bild hält: Der Staat entsteht durch den freiwilligen Zusammenschluss zu einem politischen Körper, dem biblischen Leviathan, der die allmächtige Staatsmacht verkörpert. Auch in der Kolonialpolitik Englands im 17./18. Jahrhundert spielte die Körperschaft eine zentrale Rolle. Die Überseehandelsgesellschaften wie die „East India Company“ waren als Korporationen organisiert, denen hoheitliche Aufgaben des Staatskörpers für ihre globalen Unternehmungen übertragen wurden.

Diese Saat hat insbesondere in den USA mit ihrer Unabhängigkeit von der englischen Krone weiter gekeimt. Mit der Erschließung des Landes haben sich geschäftsmäßige Körperschaften gebildet, die versu-

chen, das unternehmerische Risiko von Einzelpersonen durch Inkorporation in eine Kapitalgesellschaft zu minimieren. Diese Körperschaften (Corporations) traten in den USA im „goldenen Zeitalter“ nach dem Bürgerkrieg etwa als Eisenbahngesellschaften in Erscheinung. Sie erwarben Landbesitz, bauten mit großem Aufwand Schienenwege, um den Westen des Landes zu erschließen und eine Bahn zu betreiben. Sie waren staatlich streng reglementiert: Offenlegungspflicht, Monopolaufsicht, persönliche Haftung der Anteilseigner etc.⁷ Um ihre Macht zu vergrößern, schlossen sich diese Corporations zu immer mächtigeren „Trusts“ zusammen. Fahrpreise, Frachtraten und der immense Grundbesitz entlang der Strecken konnten so mit großer Marktmacht beherrscht werden. Die auf die Eisenbahn angewiesene Bevölkerung und die wenig organisierten Arbeitnehmenden waren den landesweit agierenden Corporations trotz Versuchen staatlicher Regulierung lange Zeit ausgeliefert.⁸

VANDERBILT, ROCKEFELLER, CARNEGIE UND DIE MACHT DER „CORPORATIONS“

Diese Machtkonzentration personifiziert sich in dem „Railroad Tycoon“ Cornelius Vanderbilt (1794–1877) mit der New York Central Railroad Company. Für ähnliche Entwicklungen stehen die Namen Rockefeller in der Ölbranche und Carnegie in der Stahlindustrie.⁹ Hier verkörpert sich Moral von Unternehmen in konkreten Personen, die auch für eine bestimmte Haltung stehen. Der Stahlmagnat Andrew Carnegie (1835–1919) entwickelte als Mehrheitseigner seiner Corporation und einer der reichsten Menschen seiner Zeit eine spezifische Haltung, die des Philanthropen, des menschenfreundlichen Unternehmers. In seinem „Wohlstandsevangelium“¹⁰ verkündete er die frohe Botschaft „Wer reich stirbt, stirbt in Schande“. Unter diesem Credo vermachte er den Großteil seines Vermögens an eine Vielzahl von Stiftungen, denn Eigentum verpflichtet – gegenüber Menschheit und Gesellschaft. Stiftungen, eine gemeinnützige Form der Körperschaft, spielen in den USA bei der Finanzierung öffentlicher Anliegen eine andere Rolle als in Europa. Durch die innere Haltung eines Philanthropen lässt sich sicherlich einiges „zurückgeben“, aber es ist die Moral, das Handeln und das Kapital einer Person, die hinter einer Corporation steht, nicht das Unternehmen selbst. *Wie* dieses Geld erwirtschaftet wurde, bleibt unberührt.¹¹

PERSÖNLICHKEITSRECHTE FÜR GROSSE UNTERNEHMEN IN DEN USA

Abgesehen von diesen Verkörperungen von Unternehmen durch mächtige Einzelpersönlichkeiten, entwickelten sich in den USA die Corporations selbst immer stärker zu natürlichen Personen. Unter dem Schlagwort „Corporate Personhood“ geschieht etwas Unglaubliches, das außerhalb der USA nur selten wahrgenommen wird: Große Unternehmen, die in den USA unter dem Rechtsstatus einer Körperschaft gegründet wurden und werden, erhalten faktisch Persönlichkeits- und Grundrechte wie reale Bürger*innen. 1868 wurde der

² Vgl. L. Heidbrink, *Wie moralisch sind Unternehmen?*, APuZ 31 (2008), S. 3–6.

³ Vgl. F. Laloux, *Reinventing Organizations*, München 2015, S. 53ff.

⁴ Vgl. A. Koschorke et al., *Der fiktive Staat. Konstruktionen des politischen Körpers in der Geschichte Europas*, Frankfurt a. M. 2007, S. 15ff.

⁵ Vgl. D. Schwab/M. Löhnig, *Einführung in das Zivilrecht*, Heidelberg 2016, S. 112ff.

⁶ A. Rinnerthaler, *Art. Persona moralis*, *Lexikon des Kirchenrechts*, Freiburg i. Br. 2004, S. 737.

⁷ Vgl. T. Hartmann, *Unequal Protection. The Rise of Corporate Dominance and the Theft of Human Rights*, New York 2002, S. 75f.

⁸ Vgl. C. Landauer, *Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der Vereinigten Staaten von Amerika*, Stuttgart 1981.

⁹ M. Josephson, *The Robber Barons. The Great American Capitalists 1861–1901*, New York 1962.

¹⁰ A. Carnegie, *The Gospel of Wealth*, London 1903.

¹¹ Vgl. P. Illingworth, *Giving Well. The Ethics of Philanthropy*, New York 2011.

14. Zusatzartikel zur Verfassung der USA ratifiziert, mit dem eigentlich die rassistische Ungleichbehandlung im Land überwunden werden sollte. Alle in den USA geborenen oder eingebürgerten Personen unabhängig von ihrer Rasse sollten den gleichen Schutz durch die Gesetze genießen.

Im Jahr 1886 klagte die Southern Pacific Railroad Corporation im kalifornischen Santa Clara gegen eine zu hohe Besteuerung des Unternehmens. Bei der steuerlichen Unternehmensbewertung seien Dinge herangezogen worden (u. a. die Zäune um die Bahnanlagen), die sonst kein US-Bürger besteuern müsse. „Niemand sonst (keine andere Person), so die Anwälte, werde auf diese Weise taxiert.“¹² Die Anwälte argumentierten weiter, dass die Eisenbahngesellschaft eine Corporation sei, d. h. eine Körperschaft, die aus (den Interessen) einer Gruppe von Personen besteht (Aktionäre). Und schließlich klagten sie so den gleichen Schutz (equal protection) des Eigentums der Bahngesellschaft ein, wie er jeder „Person“ im Sinne des 14. Zusatzartikels zusteht. Daraus wurde ein Präzedenzfall, auf den sich seitdem Unternehmen (Corporations) in den USA berufen, um nicht nur ihr Eigentum vor zu hohen Steuern zu schützen, sondern auch vor Durchsuchung und Beschlagnahme. Hinzu kommen so auch die Rechte von Unternehmen auf einen Prozess vor einer Jury von autonomen Geschworenen, auf Rede- und Meinungsfreiheit (in der Werbung) sowie das Recht zu Parteispenden.

Der zugrundeliegende 14. Verfassungszusatz war ursprünglich zur Gleichbehandlung befreiter Sklaven eingeführt worden. Nun wurden aber diese Rechte auch nach dem Körperschaftsrecht gegründeten Unternehmen zugesprochen. Dies führte dazu, dass von 1890 bis 1910 vor dem Obersten Gerichtshof 19 Klagen im Namen von Afroamerikanern geführt wurden, um das Recht auf gleichen Schutz einzuklagen. Dem stehen in derselben Zeit die Klagen von 288 Corporations gegenüber, die sich auf dieselben Rechte beriefen.¹³ Selbst als 1933 in den USA die „besondere Personen-Klasse“ afroamerikanischer Menschen immer noch keine Bürgerrechte einfordern konnte, klagte eine Einzelhandelskette unter Berufung auf die Bürgerrechte erfolgreich, dass sie als Körperschaft für ihre großen Kaufhaus-Filialen nicht mehr Steuern zahlen müsse als der kleine inhabergeführte Betrieb um die Ecke.

Bis heute haben sich große Unternehmen in den USA so etwa gegen Stichprobenkontrollen bei Umweltausmissionen, gegen Durchsuchungen oder gesetzliche Tarifbindung gewehrt. Mit der durch den 14. Zusatzartikel garantierten Meinungsfreiheit sind auch die nahezu unregelmäßige Parteifinanzierung und der Zugang zur Legislative durch Corporations legitimiert.¹⁴ Die Haltung dahinter ist der Selbsterhalt von unternehmerischen Körperschaften, der dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit dient, aber auch des investierten Kapitals. Während in Deutschland und Kontinentaleuropa die mangelnde Moral von Unternehmen durch Verbraucher- und Umweltschutzorganisationen oder Gewerkschaften kritisiert wird, sind es in den USA auch Demokratie-

und Menschenrechtsaktivist*innen, die sich gegen den „Missbrauch“ des 14. Verfassungsartikels durch Corporations engagieren. Es gibt dort eine rege Anti-Corporation-Bewegung, die sich gegen die Rechtsprivilegien von organisationalen Persönlichkeiten richtet, wie die Plattform *Reclaim Democracy* mit der programmatischen Forderung „restoring democratic authority over corporations“ (www.reclaimdemocracy.org) oder das *Program on Corporations, Law and Democracy* (www.poclad.org), deren Aktivist*innen sich gegen „Corporate Hijacking of the U.S. Constitution“ wehren. Gemeinsam ist ihnen die Forderung nach einer Rücknahme der Verfassungsrechte für Corporations oder zumindest nach einem verantwortlichen und transparenten Umgang mit diesen Privilegien.

GESELLSCHAFTLICHE UND ÖKOLOGISCHE VERANTWORTUNG VON FIRMEN

Was in den USA als eigene Bewegung mit konkreten Forderungen in Erscheinung tritt, findet sich in unseren Breiten reduziert unter der Überschrift „Corporate Social Responsibility“ (CSR), der freiwilligen Sozialverantwortung von Unternehmen. Seit 2017 gibt es in Deutschland eine Pflicht für Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden, ihre CSR-Aktivitäten zu dokumentieren. Abgesehen von vielen positiven Beispielen wird das gesellschaftliche oder ökologische Engagement von Unternehmen jedoch belächelt, da es häufig eine Alibi-funktion hat: von der Imagepflege bis zur Setzung eigener Standards, um mögliche gesetzliche Regelungen im Vorfeld zu umgehen. Bekannte heikle Methoden von Unternehmen sind das „Greenwashing“ (fragliches umweltfreundliches Image) oder „Bluewashing“ (Instrumentalisierung der UN-Nachhaltigkeitsziele). Der Vorwurf steht im Raum, dass diese Unternehmen vielleicht Gutes tun mögen, aber dabei keine moralische Haltung besitzen. Sozialverantwortung wirkt so – aus lutherischer Perspektive – wie eine moderne Form des Ablasshandels, bei dem Fehlverhalten im Kerngeschäft durch andere Leistungen kompensiert werden soll.

Allerdings bleibt dabei außen vor, wo CSR ihren Ursprung hat. Allein das „C“ für Corporate weist auf die Herkunft der Unternehmensverantwortung aus dem amerikanischen Denken von Unternehmen als Körperschaften hin. Deutlicher wird dies am oft synonym verwendeten Begriff „Corporate Citizenship“. Damit wird unmittelbar an die zivil- und staatsbürgerliche Verantwortung von Unternehmen erinnert. Die Forderung nach Unternehmensverantwortung wirkt aus kontinentaleuropäischer Perspektive immer auch als Fremdkörper. Grund dafür ist ihre ursprüngliche Verortung in den USA als eine konkrete Erinnerung und Forderung an Unternehmen, sich nicht nur auf demokratische Bürgerrechte zu stützen, sondern andersherum auch Pflichten und zivilbürgerliche Verantwortung wahrzunehmen.

Die Personifikation von Unternehmen und die Erwartung einer moralischen Haltung von Organisationen sind Konstrukte, die auf die richtige Sache verweisen: Die Folgen und die Richtung wirtschaftlichen

Handelns sind der Gesellschaft, den Konsument*innen, den Arbeitnehmenden, auch vielen Entscheidungsträger*innen im Management und Investoren nicht gleichgültig. Die Frage ist, wo hinter Konzernnamen oder -mauern Moral steckt. Eine lutherische Wirtschaftsethik kommt hier an ihre Grenzen, denn eine innere Haltung und Verantwortung im unternehmerischen Sinne ist stark an das freiheitlich handelnde Subjekt gebunden, den Menschen. Die unmittelbar Verantwortlichen wären Vorstände oder Anteilseigner*innen, d. h. Aktionär*innen.

Diese Sicht auf die rechenschaftspflichtigen Moral-Träger von Unternehmen ist zu einfach. Haltung gefordert ist *in* Unternehmen von den Menschen in allen Handlungsbereichen, in denen freiheitlich Entscheidungen getroffen werden. Und die Frage nach „der“ Verantwortung und „der“ Haltung von Unternehmen muss letztlich auf die gesamte Wertschöpfungskette bis zur Konsument*innenebene erweitert werden. Hier liegt der Stakeholder-Ansatz nahe, der alle Beteiligten an einem Gesamtgeschehen vereint, wenn lutherische Ethik hier nicht zur reinen Gesinnungsethik werden soll.

Aber die Sicht auf Unternehmensverantwortung über den hier eingeschlagenen Umweg des Körperschaftsrechts macht einen anderen Mangel deutlich: Wer hält eigentlich „den Kopf“ hin, wenn etwas schief läuft und Verantwortung im strafrechtlichen Sinn übernommen werden muss? In den USA ist dies ziemlich eindeutig, denn die „Persönlichkeitsrechte“ von Unternehmen machen sie als Körperschaften vor dem Gesetz auch ähnlich einem Zivilbürger haftbar und strafrechtlich verantwortlich. Ihren Teil dazu bei trägt dort mit Sicherheit auch ein strenges Aufsichtswesen, wie durch die Börsenaufsicht SEC.¹⁵ Die Lage in Deutschland ist anders. Bei uns gibt es allen Bemühungen zum Trotz bisher nur ein „rudimentäres“ Unternehmensstrafrecht; Ahndungen erfolgen wesentlich nicht durch das Legalitäts-, sondern das Opportunitätsprinzip, sodass die Strafverfolgung im Ermessen von ausführenden Behörden liegt. Auch ein Bußgeld gegen eine juristische Person kann hierzulande nur verhängt werden, wenn einer Führungsperson eine Ordnungswidrigkeit oder Straftat nachgewiesen werden kann (§ 30 Gesetz über Ordnungswidrigkeiten).¹⁶

Die Haltung von Unternehmen und den Subjekten, die Unternehmensverantwortung tragen, hat eben verschiedene Gesichter. Die Frage bleibt, wer im Leib von „Frau Google“, dem „Daimler“ & Co. Haltung beweisen und (Rechts-)Verantwortung übernehmen muss. ■

Die Frage nach „der“ Verantwortung und „der“ Haltung von Unternehmen muss auf die gesamte Wertschöpfungskette bis zur Konsument*innenebene erweitert werden.



¹² T. Matys, *Legal Persons*, Wiesbaden 2011, S. 140.

¹³ Vgl. a.a.O., S. 131.

¹⁴ Eine Sammlung an Präzedenzfällen a.a.O., S. 155ff.

¹⁵ Vgl. J. Vogel, *Rethinking Corporate Criminal Liability*, in: D. Brodowski u. a. (Hg.), *Regulating Corporate Criminal Liability*, Cham 2014, S. 337–341.

¹⁶ Vgl. E. Kempf u. a. (Hg.): *Unternehmensstrafrecht*, Berlin/Boston 2012.

Haltung wirkt – reicht alleine aber nicht

Wie sich ein Bündnis aus Gewerkschaften und Kirchen für die Werkvertragsbeschäftigten auf den Schlachthöfen in Schleswig-Holstein engagiert

TEXT Heike Riemann

Die schlechten Arbeitsbedingungen auf den industriellen Großschlachthöfen in Deutschland sind seit Jahren bekannt: unzureichende Bezahlung, überlange Arbeitszeiten, Mängel beim Umgang mit Krankenschreibungen, Urlaubsansprüchen und bei der Unterbringung der oft aus Osteuropa stammenden Werkvertragsbeschäftigten¹. Seit zwei Jahren zeigt deshalb ein Bündnis aus Gewerkschaften und Kirchen mit lokalen Partnern Haltung: Es engagiert sich für Werkvertragsbeschäftigte auf den Schlachthöfen Schleswig-Holsteins.

Aus gutem Grund wurde bereits vor der Einführung des allgemeinen Mindestlohnes 2015 über einen verbindlichen Mindestlohn für die Fleischindustrie verhandelt. Aus gutem Grund bestand die Politik darauf, dass „Entsendungen“² aus dem Ausland in deutsche Schlachtfabriken zu sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen bei in Deutschland gemeldeten Firmen werden. Aus gutem Grund gibt es seit 2017 das „GSA Fleisch“, ein eigenes „Gesetz zur Sicherung von Arbeitnehmerrechten in der

Fleischwirtschaft“. Und auch die großen Fleischkonzerne haben mit dem Verhaltenskodex 2014, gefolgt von der „Standortoffensive“³ 2015 auf Missstände auf ihren Schlachthöfen reagiert. Seitdem erhalten die beiden Bundesministerien für Arbeit und für Wirtschaft jährlich einen „Fortschrittsbericht“ der Fleischindustrie.

Die grundsätzlichen Regelungen für einen Werkvertrag sehen die Verantwortung für die Beschäftigten allein beim Werkvertragsunternehmen. Das führt dazu, dass jeder Verstoß gegen gesetzliche Regelun-

gen formal nichts mit dem Auftraggeber und Eigentümer des Arbeitsortes, also dem Schlachthof, zu tun hat – was es dem Auftraggeber aus Sicht der Kritiker ziemlich bequem macht. So wies Flemming Meyer vom SSW in der Plenardebatte des Schleswig-Holsteinischen Landtages vom 14.11.2019 darauf hin: „Die Schlachthofbetreiber sagen nämlich, dass ihnen die Hände gebunden seien, schließlich würden die allerwenigsten Beschäftigten in einem Schlachthof für den Schlachthof arbeiten. Der Rest arbeitet bei Werkvertrags-

gebenden Firma haben keinen Einfluss auf die Art und Weise, wie Werkvertragsbeschäftigte tätig sind. In der Fleischindustrie Schleswig-Holsteins gehören heute nur noch 15-50 % der dort Tätigen zur jeweiligen Stammbesellschaft (siehe auch Anm. 13: Stellungnahme „Faire Mobilität“ für den Sozialausschuss des Landtages Schleswig-Holstein vom 29.01.2020).

² „Entsendungen“: Wenn Arbeitnehmer*innen aus dem Ausland von ihrem Arbeitgeber zur Erledigung von Aufträgen nach Deutschland geschickt werden, spricht man von Entsendungen. Sie bleiben Mitarbeitende der ausländischen Firma. Aufgrund des Lohngefälles in Europa ergeben sich für die Auftraggeber oftmals Lohnvorteile, die zu Wettbewerbsverzerrungen und Lohndruck auf Beschäftigte deutscher Unternehmen führen. Aus diesem Grunde haben EU und Bundesregierung die Regelungen für die Bezahlung entsandter Beschäftigter schon mehrmals verschärft.

³ Standortoffensive deutscher Unternehmen der Fleischwirtschaft – Selbstverpflichtung der Unternehmen für attraktivere Arbeitsbedingungen, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/S-T/standortoffensive-fleischwirtschaft-selbstverpflichtung-attraktive-arbeitsbedingungen.html>, zuletzt abgerufen am 23.3.2020.

¹ „Werkvertragsbeschäftigte“ sind bei einem Unternehmen tätig, welches im Auftrag eines anderen Unternehmens eine bestimmte Aufgabe, ein „Werk“ erstellt oder erfüllt. Sie werden dafür oft am Ort des Auftraggebenden Unternehmens beschäftigt, sind aber nicht in dessen betriebliche Abläufe eingebunden. Anleiter, Betriebsräte u. a. aus der Auftrag-



Im Gespräch mit Politikerinnen und Politikern aus Schleswig-Holstein bei der „Zwischenbilanz-Konferenz“ am 8. Februar in Breklum.

firmen.“ Und weiter konstatiert Meyer: „Die Krankheit des Systems heißt also Werkvertrag. Der Werkvertrag senkt die Produktionskosten, verlagert die Verantwortung auf ein undurchschaubares Geflecht und entrechtet die Beschäftigten, die nicht durch den Betriebsrat ihres Arbeitsplatzes vertreten werden können.“⁴

Und so fällt beim Blick auf die Werkvertragsbeschäftigten in den großen Schlachthöfen das Fazit nüchtern aus: Nach wie vor sind sowohl die Arbeits- als auch die Lebensbedingungen unzureichend, unbefriedigend und nicht hinnehmbar. 2018 gründete sich deshalb in Schleswig-Holstein ein Bündnis aus Gewerkschaften und Kirchen (siehe Kasten S. 35), um die Bedingungen auf den drei Großschlachthöfen⁵ unter die Lupe zu nehmen und Abhilfe zu schaffen.

Gleich die erste Tagung: „Schlachthöfe in Schleswig-Holstein: Prekäre Arbeits- und Lebensbedingungen der Werkvertragsbeschäftigten“ im Februar 2018 wurde zur Initialzündung für vielfältiges Engagement.

GANZ OBEN AUF DER TO-DO-LISTE: SPRACHKURSE UND SOZIALBERATUNG

Fotos, die Unterkünfte in Kellinghusen zeigten mit Unge-

zieferbefall, unzureichenden Elektroinstallationen oder Zimmerbelegungen mit sechs Personen, empörten die Teilnehmer*innen. Außerdem wurde deutlich: Pro Bett sind 250 Euro im Monat fällig und der Vermieter kann gleichzeitig auch der Arbeitgeber sein, nämlich das Werkvertragsunternehmen, das für den örtlichen Schlachthof die Schlachtungen der ca. 3.000 bis 4.000 Schweine täglich durchführt. Damit war klar: Hier ist Haltung gefragt und Engagement gefordert. Denn ein „Vermieter-Arbeitgeber“ macht die Situation für die Werkvertragsbeschäftigten noch schwieriger. Ein Arbeitsplatzverlust führt so schnell auch zum Verlust der Übernachtungsmöglichkeit.

Mithilfe einer weiteren Informationsveranstaltung des Bündnisses vor Ort bildete sich so der Stützkreis „Wohnen und Arbeiten mit Werkvertrag in Kellinghusen“. Dessen Mitglieder kümmern sich bis heute aktiv um die Probleme einzelner ratsuchender Werkvertragsbeschäftigter, aber vor allem um die Errichtung einer Infrastruktur. Sie soll es den Beschäftigten ermöglichen, ihre Belange selbst in die Hand zu nehmen. „Hilfe zur Selbsthilfe“ lautet denn auch das Motto des Stützkreises, das die Haltung sehr gut wiedergibt. Ganz oben auf

Unterkünfte mit Ungezieferbefall und unzureichender Elektroinstallation. Teure Plätze im Sechs-Bett-Zimmer. Und der Vermieter ist zugleich der Arbeitgeber.

der To-Do-Liste: Sprachkurse und Sozialberatung.

Das Problem mit den Unterkünften hingegen schien zwischenzeitlich gelöst. Denn durch die beharrliche Nachfrage des Stützkreises, auch beim in der Zwischenzeit gegründeten Runden Tisch⁶ Kellinghusen, wurden die Miet- und Arbeitsverhältnisse zumindest formal entkoppelt und neue Unterkünfte angemietet. Diese liegen allerdings im ca. 16 Kilometer entfernten Bad Bramstedt. Die Beschäftigten werden nun zur Arbeit und wieder nach Hause gefahren. Waren sie vorher dezentral untergebracht, wohnen sie nun gemeinsam einschließlich Vorarbeiter in einem Haus. Das schafft neue Abhängigkeiten und Probleme.

Auch die in Bad Bramstedt beim dortigen Schlachthof Beschäftigten wohnen nicht vor Ort, sondern – sinnigerweise – überwiegend in Kellinghusen. Und die Mitarbeitenden des Husumer Schlachthofes leben ebenfalls gut 10 Kilometer außerhalb. Auch dies garantiert, dass Werkvertragsbeschäftigte „schön unter sich“ bleiben, geradezu isoliert und mit wenig Gelegenheit, in Kontakt mit einheimischer Bevölkerung zu kommen. Wer etwa zum Arzt muss, kann sich kaum selbst einen aus-suchen, sondern ist, aufgrund der Sprachhemmnisse, Entfernungen und Zeiten, darauf angewiesen, dass jemand aus dem Betrieb für den Arztbesuch sorgt. Dieser Jemand entscheidet dann, welcher Arzt aufgesucht wird und ist bei dem Termin ganz selbstverständlich dabei. Freie Arztwahl und Vertraulichkeit sehen anders aus.

Oft hören Mitglieder des Stützkreises oder der Kieler Beratungsstelle „Faire Mobilität“⁷ aber auch, dass Arztbesuch und/oder Krankenschreibung schlichtweg abgelehnt oder sanktioniert werden. Dann drohen Lohnabzug, Urlaubsabzug oder gar eine fristlose Kündigung. Da ist es hilfreich, dass die Engagierten aus Bündnis und Stützkreis mittlerweile gut vernetzt sind und zum Beispiel auf die Beratungsstelle verweisen können oder auch mal zum Telefon greifen, um die

Das Bündnis

Seit Beginn 2018 engagiert sich ein Bündnis aus Gewerkschaften und Kirchen für eine Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Werkvertragsbeschäftigten auf den Großschlachthöfen Schleswig-Holsteins. Ihm gehören an:

- der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) Schleswig-Holstein Nordwest,
- der Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt (KDA) der Nordkirche,
- die Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten (NGG),
- der Ev.-Luth. Kirchenkreis Rantzau-Münsterdorf,
- die katholische Gemeinde St. Ansgar Itzehoe,
- das Christian Jensen Kolleg (CJK) Breklum
- und das DGB-Projekt „Faire Mobilität“.

Hinzu kommen Unterstützer und Partner vor Ort, z. B. die Ev.-Luth. Gemeinde Husum oder der Stützkreis „Wohnen und Arbeiten mit Werkvertrag in Kellinghusen“.

Durch Konferenzen und Informationsveranstaltungen konnten u. a. zwei Runde Tische initiiert werden. Der dritte Runde Tisch befindet sich derzeit in Gründung.

Die erste Initiativenkonferenz im Juni 2019 im Kirchlichen Verwaltungszentrum Elmshorn sorgte für bundesweite Vernetzung und eine Zusammenstellung von Forderungen an Kommunal-, Landes- und Bundespolitik (Abschlussklärung der Konferenz auf www.kda-nordkirche.de, siehe Anm. 12).

Im Februar 2020 zogen Bündnis und lokale Akteure „Zwischenbilanz“ ihrer bisherigen Aktivitäten und Erfolge.

Geschäftsführung eines Werkvertragsunternehmens oder des Schlachthofes direkt darauf anzusprechen.

WER HALTUNG ZEIGT, BRAUCHT UNTERSTÜTZUNG: DIE DER ÖFFENTLICHKEIT UND AUCH DER MEDIEN

Wären die Schlachthofbetreiber in den Dialog an den Runden Tischen – auch in Husum gibt es einen – ohne die gut besuchten Infoveranstaltungen und deren medialen Wiederhall so unverzüg-

lich eingestiegen? Es darf bezweifelt werden. Und auch wenn Runde Tische nicht zu schnellen Erfolgen führen: Es ist schon ein Wert an sich, dass dort die unterschiedlichen Erfahrungen und Sichtweisen zur Sprache kommen und von der jeweils „anderen Seite“ gehört werden. Schlachthofbetreiber, Politik, Gewerkschaften, Kirche, Stützkreis und andere Engagierte sind miteinander im Dialog und tasten sich vor zu gemeinsamen Verabredungen.

⁷ Das Projekt „Faire Mobilität“ bietet für mittel- und osteuropäische Arbeitskräfte Beratung und Unterstützung in arbeits- und sozialrechtlichen Fragen in ihrer Muttersprache an.

⁴ Plenarprotokoll vom 14.11.2019, <http://www.landtag.ltsh.de/export/sites/ltsh/infothek/wahl19/plennum/plenprot/2019/19-072%5F11-19.pdf#page=73>, zuletzt abgerufen am 12.3.2020.

⁵ Die drei Großschlachthöfe Schleswig-Holsteins sind: Danish-Crown in Husum, Tönnies (ehemals Thomsen) in Kellinghusen, Vion in Bad Bramstedt.

⁶ Zum Runden Tisch Kellinghusen lädt der Bürgermeister Kellinghusens ein. Es engagieren sich dort die Vertreter*innen der Parteien im Stadtrat der Stadt, Vertreter*innen des DGB SH-Nordwest, des Stützkreises, der örtlichen Kirchengemeinde und des KDA sowie Vertreter des Schlachthofes Thomsen, von dessen Eigentümer Tönnies sowie die Geschäftsführung eines Subunternehmens; die Moderation hat der ehemalige Landtagspräsident Martin Kayenburg.



Gewerkschaftssekretär Finn Petersen auf der Initiativen-Konferenz des Bündnisses im Juni 2019 in Elmshorn. Im Hintergrund: „Jesus im Schlachthof“, das Hungertuch einer ökumenischen Künstlergruppe im niedersächsischen Barnstorf.

Einen „Branchendialog Fleisch“ bzw. Runden Tisch Fleisch für Schleswig-Holstein fordern deshalb Gewerkschaften und auch der KDA in ihren Stellungnahmen für den Sozialausschuss des Landtages. Denn auch dort ist das Thema erneut angekommen. Bereits im Herbst 2018 entschied sich die Landesregierung zu einer „Überprüfungs- und Informationskampagne“ für die Unterkünfte der Beschäftigten inkl. ergänzender Kontrollen der Arbeitsbedingungen durch Zoll und Arbeitsschutz. Und im Sommer 2019 legte sie einen eigenen Bericht zu den Schlachtkapazitäten und Arbeitsbedingungen auf den Schlachthöfen⁸ vor, der im Landtag debattiert⁹ und nun im Sozialausschuss unter Mitwirkung des Wirtschafts- und des Agrar-Ausschusses weiter beraten wird. Für die schriftliche Anhörung wurden auch die Mitglieder des Bündnisses und ihre Partner um Stellungnahmen¹⁰ gebeten.

Auf der Konferenz der Sozialminister aller Bundesländer im November 2019 wurde außerdem beschlossen, die Bundesregierung mit einer Überprüfung der Gesetzgebung hinsichtlich Arbeitszeiten und Arbeitsschutz zu beauftragen, um Lücken zu schließen.¹¹

Das passt gut zu den Forderungen der ersten Initiativenkonferenz¹², die im Juni 2019 auf

Betreiben des Bündnisses im Kirchlichen Verwaltungszentrum des Kirchenkreises Rantzau-Münstertorf stattfand. Die aus dem Bundesgebiet angereisten Vertreter*innen von Beratungsstellen, Kommunen und Initiativen widerlegten mit ihren Schilderungen eindrucksvoll die oft zu hörende Mär von „bedauerlichen Einzelfällen“. Auch Tipps und Erfahrungen wurden geteilt, denn wer sich für bessere Arbeits- und Lebensbedingungen von Werkvertragsbeschäftigten engagiert, benötigt gute bis sehr gute Kenntnisse über Regelungen und Gesetze, politische und behördliche Zuständigkeiten, eine Einschätzung zu „Machbarkeiten“ und manchmal auch ein wenig Kreativität. Zum Beispiel wenn es darum geht, kreisübergreifend Maßnahmen und Finanzierungen zu entwickeln.

WER FÜR DIE BESCHÄFTIGTEN EINTRITT, BRAUCHT EXPERTENWISSEN UND EINEN LANGEN ATEM

„Somit hat sich die soziale und arbeitsrechtliche Situation der Beschäftigten in der Branche seit der letzten Anhörung des Landtages (Lohndumping in Schlachthöfen verhindern!, Drucksache 18/4105 November 2016) nur geringfügig verändert bzw. verbessert“, schreibt dann auch das Projekt

„Faire Mobilität“ in seiner aktuellen Stellungnahme.¹³ Von den ehrenamtlich Engagierten im Stützkreis Kellinghusen heißt es: „Minimalste Erfolge lösen nicht das grundlegende Problem, dass der Werkvertrag zur Ausbeutung der Menschen benutzt wird.“¹⁴ Und weiter: „Das Telefon einer rumänischen Landfrau, zu der die Leute Vertrauen gefasst haben, klingelt den ganzen Tag, die Probleme hören nicht auf. Sozialberatungsangebote, die wir entworfen haben und einfordern, sind kaum umsetzbar mangels Geld oder sonstiger verwalterischer Hürden.“

Die Arbeit gleicht oft der des Sisyphos, z. B. wenn es keinen Mietenspiegel gibt, mit dem überhöhte Mietpreise einfach festzustellen wären; wenn durch die o. g. Distanz zwischen Wohn- und Arbeitsort eine Zusammenarbeit zweier Landkreise organisiert werden muss; wenn gesetzliche Regelungen wegen Personalmangel nur sehr sporadisch überprüft werden; und vieles andere mehr.

Manchmal mangelt es auch an einer simplen Datengrundlage. So sind die betroffenen Arbeitnehmer*innen als Angestellte einer Werkvertragsfirma Teil der „Dienstleistungsbranche“. In offiziellen Beschäftigtenstatistiken für die Fleischindustrie sind sie damit nicht erfasst, wenn es um die Anzahl der dort Tätigen geht. Nicht einmal die Bundesregierung weiß, wie viele „Arbeitnehmende ohne Betriebszugehörigkeit“ in der Fleischbranche tätig sind und antwortet regelmäßig auf entsprechende Anfragen der Opposition: Die Statistik ermöglicht eine derartige Antwort nicht.¹⁵

ENGAGEMENT UND HALTUNG KÖNNEN AUCH FRUSTRIEREND SEIN: WER SICH ENGAGIERT, BRAUCHT ANERKENNUNG

Einen Preis für ihr Engagement konnten die Mitglieder des Stützkreises Kellinghusen im Februar 2020 bei der Verleihung des Eine-Welt-Preises in der Christianskirche Ottensen nicht mit nach Hause nehmen. Insgesamt 57 Initiativen waren für diesen Preis

der Nordkirche nominiert worden. Aber: „Schon zum Kreis der Nominierten mit ihrem vielfältigen Engagement und den vielen tollen Projekten zu gehören, ist eine Auszeichnung“, so Anja Halbritter vom Stützkreis. „Zu hören und zu erleben, dass auch andere sich für Gerechtigkeit und Zusammenhalt engagieren, tut einfach gut.“

Ans Aufgeben denken die Mitglieder und Partner des Bündnisses nicht. Es gibt noch viel zu tun. „Dafür nutzen wir auch weiterhin die schärfste Waffe der Demokratie, um uns für die Menschen bei uns einzusetzen: den Dialog“, so Anja Halbritter.

Fazit: Ohne Haltung geht es nicht, aber Haltung allein reicht auch nicht. Beharrlichkeit, Zeit, Redevermögen und Organisationstalent sowie eine gewisse Bereitschaft, sich durch Paragrafen und anderes zu quälen, gehören dazu. Unbedingt aber auch: Unterstützung und Anerkennung. Beides

Spenden willkommen

Der KDA setzt sich dafür ein, die Lage osteuropäischer Wanderarbeiter*innen zu verbessern. Sie können das mit Ihrer Spende unterstützen:

Empfänger: NKK HBz

IBAN: DE 64 52060410 5606565000

Verwendungszweck: Kostenstelle 320 100 11, KDA/Wanderarbeiter

Auch die nordkirchenweite Kollekte am 3. Mai 2020 war zur Hälfte für diesen Zweck bestimmt. Vorgeschlagen hatte das die Kammer der Dienste und Werke. Das Geld war gedacht für unbürokratische Hilfe in akuten Notlagen, für verbesserte Verständigung und den Aufbau von Beziehungen zu Wanderarbeiter*innen im Gebiet der Nordkirche. Bei Redaktionsschluss des Journals war allerdings ungewiss, ob an diesem Datum Gottesdienste stattfinden und ob der Kollektenzweck beibehalten wird.

¹³ Stellungnahme des Projekts „Faire Mobilität“, <http://www.landtag.ltsh.de/infothek/wahl19/umdrucke/03400/umdruck-19-03492.pdf>, zuletzt abgerufen am 12.3.2020.

¹⁴ Stellungnahme des Stützkreises Kellinghusen, <http://www.landtag.ltsh.de/infothek/wahl19/umdrucke/03500/umdruck-19-03506.pdf>, zuletzt abgerufen am 24.3.2020.

¹⁵ Dazu aus der Antwort der Bundesregierung auf die Anfrage der Linken zu den Arbeitsbedingungen in der Fleischindustrie, Drucksache 19/11204 vom 1.7.2019: Der Bundesregierung liegen keine Erkenntnisse zur Zahl und Struktur der Werkvertragsbeschäftigten in der Fleischindustrie vor. „Ein im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales erstelltes Gutachten hat 2017 ergeben, dass eine valide Erfassung der quantitativen Bedeutung von Werkverträgen mit den derzeit verfügbaren Daten nicht möglich ist. (...) Eine Erhebung spezifischer Werkvertragsformen für einzelne Branchen oder Wirtschaftszweige hält die Bundesregierung aus wirtschaftlichen Gründen für nicht sinnvoll.“

¹⁶ Zur Initiative Lieferkettengesetz siehe www.lieferkettengesetz.de.

⁸ Drucksache 19/1510, <http://www.landtag.ltsh.de/infothek/wahl19/drucks/01500/drucksache-19-01510.pdf>, zuletzt abgerufen am 12.3.2020.

⁹ Protokoll der Plenardiskussion vom 14.11.2019, <http://www.landtag.ltsh.de/export/sites/ltsh/infothek/wahl19/plennum/plenprot/2019/19-072%5F11-19.pdf#page=73>, zuletzt abgerufen am 12.3.2020.

¹⁰ Liste der Kontaktierten für eine Stellungnahme unter <http://www.landtag.ltsh.de/infothek/wahl19/umdrucke/03300/umdruck-19-03388.pdf>, zuletzt abgerufen am 12.3.2020.

¹¹ S. 73 des externen Protokolls der Sozialministerkonferenz vom 28.11.2019, https://asmkintern.rlp.de/fileadmin/asmkintern/Beschluesse/Beschluesse_96_ASMK/Externes_Ergebnisprotokoll_96_ASMK_web.pdf, zuletzt abgerufen am 12.3.2020.

¹² Abschlusserklärung der Initiativenkonferenz vom 15. Juni 2019, https://kda-nordkirche.de/file/Beitraege/20190615_Abschlusserklaerung_Initiativenkonferenz_3.pdf, zuletzt abgerufen am 12.3.2020.

Haltung im Auftrag?

Vier Tipps für Mitarbeiter*innen in Dienstleistungsberufen

TEXT Inge Kirchmaier



„Unverschämtheit!“ – „Servicewüste Deutschland!“ – „Sie haben ja überhaupt kein Verständnis!“ Unzählige Male fallen Tag für Tag solche und ähnliche Sätze in Deutschland. Unzählige Male sind Tag für Tag Kund*innen fassungslos, weil bei der gerade abgelaufenen Garantie des Notebooks keine Kulanz gezeigt wird. Ärgern sich Antragsteller*innen mit unverständlichen Bescheiden herum, scheitern an Hotlines und Dokumentenbergen. Verzweifeln bildungswillige Mitarbeitende an Fortbildungsvorschriften.

Sehen wir uns doch gemeinsam eine Beispielsituation an, die irgendwo in einem Reisezentrum der Deutschen Bahn spielt: Jemand steht am Schalter, ein Zugticket in der Hand. Die Servicekraft informiert darüber, dass dieses Ticket nicht zurückgegeben werden könne. „Kein Umtausch, keine Erstattung“ steht schwarz auf weiß darauf. Die Servicekraft erklärt, dass sie hier keinen Spielraum habe, keine Möglichkeit zur Kulanz. Nun bittet sie, den Schalter freizugeben, da sie in diesem Fall leider nicht weiterhelfen könne. Die Person beginnt zu diskutieren, versucht die Servicekraft zu überzeugen, das Geld doch zurückzugeben. Die Argumente beider Seiten wiederholen sich mehrfach, das Gespräch dreht sich im Kreis. Nach längerem Hin und Her zieht die Servicekraft einen Schlussstrich, verweist auf die anderen, bereits wartenden Kund*innen. Sichtlich empört verlässt die Person das Reisezentrum mit den Worten: „Sie haben überhaupt kein Verständnis!“

WIE SIE STRESSIGE SITUATIONEN IM KONTAKT MIT KUND*INNEN ÜBERSTEHEN

Vielleicht haben Sie schon einmal ähnliche Erfahrungen in Ihrer beruflichen Tätigkeit gemacht. Arbeiten Sie in der Beratung, der Arbeitsvermittlung, Kundenbetreuung oder im Service – sind Sie beruflich auf „der anderen Seite“ des Schreibtisches? Nehmen Sie im Callcenter Beschwerden entgegen, unterstützen Menschen bei der Berufswahl oder reparieren Autos? Die Anzahl der Beschäftigten in Berufen mit Kundenkontakt ist groß: zum Beispiel in der Verwaltung, im Gesundheitswesen, im Handwerk, in Banken und Versicherungen.

Zudem gibt es sehr viele Arbeitsstellen, wo zwar kein direkter Kundenkontakt besteht, aber trotzdem etwas für andere be- und erarbeitet wird. Das kann auch eine betriebsinterne Dienstleistung sein, etwa in der Personalabteilung. Szenen wie oben beschrieben spielen sich deshalb tausende Male am Tag so oder ähnlich ab. Am Schluss kann auf beiden Seiten stille Enttäuschung stehen, aber auch Stress, Aggression oder eine noch heftigere Eskalation. Das ist belastend! Vier kleine Tipps sollen Ihnen helfen, besser damit umzugehen.

1. DIE SACHE MIT DER LOYALITÄT

In welchen Rahmen ist Ihr berufliches Handeln eingebunden, durch welche Faktoren wird es bestimmt? Vermutlich zuvorderst durch die grundlegenden Bestimmungen Ihres Arbeitgebers. Mit der Unterschrift unter Ihrem Arbeitsvertrag haben Sie zugestimmt, an der Erreichung der Unternehmensziele (bzw. Ziele der Organisation, der Institution) mitzuwirken und sich an die bestehenden Regelungen zu halten. Aber nicht nur das, Sie haben sich verpflichtet, diese Regelungen ebenfalls gegenüber Externen, auch in herausfordernden Situationen, zu vertreten.

Das ist eng mit dem Begriff der Loyalität verbunden. Sie kann unter anderem daran gemessen werden, ob Sie die gesetzten Vorschriften einhalten, ohne sich z. B. negativ über ihre*n Arbeitgeber*in zu äußern. Meist sind es Regeln, die nicht die Mitarbeiter*innen selbst

festlegen und die sie auch nicht selbst ändern können. Arbeitgeber*innen legen also Kriterien fest, die unumstößlich gelten. Sie erwarten – auch arbeitsrechtlich begründet –, dass wir diese einhalten.

Da ist es erst einmal vollkommen unwichtig, ob Sie als Mitarbeiter*in im Innersten tatsächlich mit all diesen Regeln konform gehen, ja diese eventuell sogar gut finden und als Privatperson dahinterstehen. Dies zu überprüfen ist in vielen Fällen ein Ding der Unmöglichkeit, denn wie es schon im Volkslied heißt: Die Gedanken sind frei! Nicht unmöglich hingegen ist die Bewertung des im Beruf gezeigten Verhaltens. Da es sich um sogenannte „Muss-Erwartungen“ handelt, kann es im Falle von Verstößen zu Sanktionen kommen. Arbeitgeber*innen können also in einem gewissen Rahmen Loyalität von ihren Mitarbeiter*innen erwarten, und zwar unabhängig von der Ebene der Beschäftigung. Gespräche mit Vorgesetzten, bei bedeutenderen Vorfällen ein Disziplinarverfahren oder sogar die fristlose Kündigung sind sonst mögliche Folgen.

2. TRENNUNG ZWISCHEN AMT UND PERSON

Denken wir an unser Beispiel vom Anfang zurück, da ging es am Ende noch recht harmlos aus, aber eine persönliche Ebene war bereits deutlich zu spüren. Zuweilen gibt es deutlich stärkere Reaktionen und auch persönliche Anfeindungen gegenüber Menschen, die im Dienstleistungsbereich tätig sind. Man könnte sich jetzt fragen: Bin ich also tatsächlich dazu verdammt, ein schlechter Mensch zu sein, wenn ich den Dienstvorschriften Genüge leiste und meiner Loyalitätspflicht nachkomme?

Offensichtlich kein exklusives Problem heutiger Zeit. Denn bereits Martin Luther hat sich diesem Dilemma gewidmet und einen Lösungsansatz entwickelt. Und er stellte fest: Amt und Person sind getrennt zu sehen.¹

Ursprünglich aus der Frage erwachsen, ob auch „Kriegsleute in seligem Stande sein können“ (1526), ist die Übertragung der dort getroffenen Feststellungen auf heutige Zeiten einen Gedanken wert. Die Trennung von Amt und Person „tritt überall im öffentlichen Leben auf, wo immer innerhalb einer Gemeinschaft durch dazu befugte Personen Funktionen übergreifender Art auszuüben sind“.² Nun ist der Kriegsdienst natürlich ein extremes Beispiel. Bleiben wir bei der heutigen Service- und Dienstleistungsgesellschaft und schauen, ob Problemlage und Lösung knapp 500 Jahre später immer noch die gleichen sind. Die Sichtweise, dass die Person am Schalter persönliche Verantwortung, vielleicht sogar Schuld trägt, dass sie mir als Kund*in mit Absicht nicht hilft, dass ich ihr egal bin, ist immer wieder anzutreffen. Dann wird die Person mit dem Amt gleichgesetzt und kann nur in dem Moment gewinnen, in dem sie meine Erwartungen erfüllt. Wenn ihr dies aus dem Dienstauftrag heraus nicht möglich ist und sie somit Haltung im Sinne ihres Amtes zeigt, kauft sie sich damit das Urteil ein, ein schlechter Mensch zu sein. Diese tägliche Auseinandersetzung und Herausforderung, Loyalität zu leben und Haltung zu wahren, gehört sicherlich zu den größeren Stressoren in Dienstleistungsberufen. Luthers Ansatz, Amt und Person zu trennen, hat das

Die tägliche Herausforderung, Loyalität zu leben und Haltung zu wahren, gehört sicher zu den größeren Stressoren in Dienstleistungsberufen.



1 S. Grotefeld u. a. (Hrsg.), Quellentexte theologischer Ethik. Von der alten Kirche bis zur Gegenwart, Stuttgart 2006, S. 133 ff.

2 G. Ebeling, Einfalt des Glaubens und Vielfalt der Liebe, in: ders., Lutherstudien III, Tübingen 1985, S. 150.

Potenzial, zur Entlastung beizutragen. Denn aus seiner Sicht ist der Mensch mit der Trennung zwischen Amt und Person aus diesem Konflikt im wahrsten Sinne des Wortes erlöst und ohne Schuld vor Gott. Wo amtsbedingtes Handeln und Loyalität erforderlich sind, geschieht dies aus dem Dienstverhältnis heraus und rechtfertigt damit auch Verhalten, das außerhalb des beruflichen Kontextes nicht duldbar wäre.

Warum? Weil Luther davon ausging, dass ein Amt zur Aufrechterhaltung der weltlichen Ordnung dient, und dazu sind nicht nur erfreuliche, sondern auch unangenehme Aufgaben notwendig. Darunter subsumierte er aus seiner Zeit heraus beispielsweise die Tätigkeit des Scharfrichters und, wie oben benannt, den Kriegsdienst. In heutigem Kontext bezieht sich das wohl eher auf Bereiche wie z. B. Verwaltung und Politik. Damit beantwortet sich auch die Frage, ob für Christ*innen überhaupt Berufe in Frage kommen, die sie in derlei Konfliktlagen bringen, mit einem klaren „ja“.

In Alltagssituationen wird es jedoch kaum gelingen, die Luthersche Argumentation anzubringen. Als Hilfe beim Bewahren der Haltung in schwierigen Lagen aber vielleicht schon. Die Erwartung an Personen in Dienstleistungsberufen, aber auch besonders in helfenden Berufen ist sehr hoch. Auch kirchliche Mitarbeitende werden immer wieder damit konfrontiert. Eventuell gilt für sie eine noch höhere Erwartung vor dem Hintergrund des Gebotes der Nächstenliebe. Dann dem Gegenüber klarzumachen, dass auch in einer kirchlichen Einrichtung die Möglichkeiten nicht grenzenlos sind, erfordert neben der christlichen Haltung eine gleichermaßen professionelle Einstellung zur Machbarkeit.

Der Konflikt, dass Amt und Person häufig als Einheit empfunden werden, ist also in vielen Arbeitsstellen mit angelegt. Praktisch niemand kann allen Erwartungen gerecht werden, die von außen, aber auch von innen herangetragen werden. Wo würden wir auch die Grenze setzen: Bei einer Mitarbeiterin in der Leistungsabteilung des Jobcenters, die ohne Erfüllung der Voraussetzungen Gelder nach dem zweiten Sozialgesetzbuch bewilligt? Oder bei der Servicekraft, die Geld für ein Ticket zurückerstattet, das gar nicht erstattungsfähig ist?

3. HANDLUNGSSPIELRÄUME NUTZEN

Im Grunde kann man den Handlungsspielraum neben zwingenden Vorschriften als zweiten großen Akteur im Gefüge der Entscheidungen sehen. Auf ihn bauen Kund*innen genauso wie Amtsträger*innen. Er gibt Freiräume, nimmt die Mitarbeitenden aber gleichzeitig in die Pflicht. Je höher der Einsatz für das Unternehmen, die Institution, desto höher die Verantwortung. Denken wir an die Bewilligung von Förderungen – da geht die Verantwortung für Beträge schnell in die Tausende. Daher muss die konkrete Anwendung des Spielraumes auch gut begründet und dokumentiert sein, um nicht im Desaster, womöglich mit persönlichen Folgen für die Mitarbeiter*innen, zu enden. Nicht umsonst sind Mitarbeiter*innen stets zur Sorgfalt verpflichtet. Ein Ausreizen erlaubter Spielräume erfordert durchaus Mut und ist nicht für alle von leichter Hand umzusetzen. Wenn der Handlungs-

spielraum im Unternehmen grundsätzlich positiv besetzt ist, sollten Arbeitgeber*innen auch dabei begleiten, diesen zu nutzen. Bei kleineren Spielräumen sind die Hürden häufig auch niedriger und die Folgen weniger dramatisch, was die Anwendung etwas erleichtert.

Neben der erhöhten Verantwortung für meine Entscheidung ermöglicht Handlungsfreiheit, den gegebenen Rahmen auszuschöpfen. Hier setzt nun ein weiterer Aspekt der „Trennung von Amt und Person“ an. Die Ausübung eines Amtes befreit mich als Christ*in nicht davon, als „guter Mensch“ Verantwortung zu übernehmen: „Ein Amt kann man mehr oder weniger gut verwalten. Die Amtsführung wird gefördert oder beeinträchtigt durch die Qualität der Person.“³ Ich bin also als Person nicht deckungsgleich mit dem Amt, aber wenn ich es verwalte, ergibt sich daraus auch eine Verpflichtung. Und zwar die persönliche Pflicht, Machbares auszuloten und mein Amt (nicht nur politische Ämter) nach bestem Wissen und Gewissen zu gestalten. Der Theologe Gerhard Ebeling spricht hier von der Aufgabe für Amtsinhaber*innen, „Besonnenheit und Geduld im Gebrauch der ... verfügbaren Mittel...“⁴ zu zeigen. Zu kurz gegriffen ist hier ein Bezug nur auf finanzielle Belange, es geht um die Gesamtheit der zur Verfügung stehenden Maßnahmen.

4. ARBEIT IST MEHR ALS „DIENST NACH VORSCHRIFT“

Übertragen auf alle Amtsinhaber*innen, einmal unabhängig vom christlichen Glauben, bedeutet es: Berufliche Tätigkeit ist eben nicht nur „Dienst nach Vorschrift“. Dies ist allein zu wenig und wird nicht ohne Grund im allgemeinen Sprachgebrauch mit der reinen Erfüllung der dienstlichen Minimalanforderungen gleichgesetzt. Wer ausschließlich „Dienst nach Vorschrift“ macht, hat sich in der Regel bereits in die innere Kündigung gegeben. Ein Zustand, der ein ganzheitliches Ausfüllen eines Amtes mit allen Anteilen von Pflicht und Kür (= Handlungsspielraum) unmöglich macht.⁵ Auch für Sie selbst als Mitarbeiter*in kann es positive Effekte haben, wenn Sie Bewegungsfreiheit nutzen und eigene Entscheidungen treffen können, wenn Sie nicht nur stur 1:1 umsetzen müssen, was Ihnen vorgegeben ist. Positivere Reaktionen des Gegenübers und das Gefühl, mitgestalten zu können, sind in ihrer Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit nicht zu unterschätzen. Letzteres allerdings nur, wenn es sich um ernstgemeinte Gestaltungsräume handelt und keine hingeworfenen „Zuckerl“, um Mitarbeitende ruhig zu stellen.

HALTUNG IM AUFTRAG FÜR MITARBEITER*INNEN

Wir stellen also fest: Die Einstellung „Mein Arbeitgeber schreibt das vor, ich bin nicht schuld an der Entscheidung“ kann durchaus entlastend sein. Die Durchsetzung von Regelungen ist dennoch häufig mit Stress verbunden. Wer jetzt nicht auf stur stellt, Verantwortung übernimmt und erlaubte Entscheidungsräume nutzt, kann zusätzlich Haltung zeigen. Zuweilen zaubern wir damit ein besseres, menschlicheres Miteinander selbst aus vermeintlich starren Behördenabläufen oder zementierten Unternehmensregeln. ■

3 Ebeling, Einfalt des Glaubens, S. 151.

4 a. a. O., S. 152.

5 Es bleibt dennoch darauf hinzuweisen, dass die zur Verfügung stehenden Anteile von Pflicht und Kür je nach Aufgabenbeschreibung stark schwanken können. Im Sicherheits- oder Technikbereich z. B. ist der individuelle Handlungsspielraum vermutlich geringer.

Haltung durch Technik

Tragbare Assistenzsysteme verleihen Menschen Kraft, Halt oder Bewegungsfreiheit – nicht nur in der Arbeitswelt

TEXT Kerstin Albers-Joram

Das Exoskelett: Ist das ein Roboter-Anzug, der uns künftig Superkräfte verschafft? Nein, die neuen Assistenzsysteme werden zwar am Körper getragen. Aber sie machen uns nicht zum fantastischen „Iron Man“. Exoskelette unterstützen den Körper, zum Beispiel beim Heben, Bewegen oder Stehen. Ein Überblick über die neue Technik in Arbeitswelt, Medizin und Alltag.



Unsere Gesellschaft hat ein Haltungsproblem. Eine zentrale Ursache dafür sind physische Belastungen am Arbeitsplatz, die sich mit steigendem Lebensalter stärker auswirken. Nur 23 % aller Bundesbürger*innen sind, über einen Zeitraum von sechs Monaten betrachtet, frei von Rückenschmerzen. Demgegenüber haben rund 32 % täglich oder mehrfach in der Woche ein schmerzendes Rückgrat.¹ Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege gibt an, dass sich bei Berufskrankheiten 3 % der Meldungen der unter 25-Jährigen auf Wirbelsäulenerkrankungen beziehen.² Bei der Gruppe der über 45-Jährigen steigt die Zahl bereits auf 28 %.

Ein wachsendes Problem in einer alternden Gesellschaft. Nicht nur, dass immer mehr Arbeitsjahre bis zur Rente erbracht werden müssen, viele Arbeitnehmende laufen Gefahr, aufgrund von Arbeitsbelastungen vorzeitig aus dem Erwerbsleben auszuschneiden. Ob Produktion, Logistik oder Pflege, täglich werden unzählige Handgriffe beim Heben von Lasten oder bei Überkopparbeit ausgeführt, die körperlich belastend sind. Bereits das einhändige Heben von mehr als 5 kg (Frauen) bzw. 10 kg (Männer) bei „ca. 250 Hebe- oder Umsetzungsvorgängen pro Tag oder einer Gesamttragedauer von ca. 30 Minuten pro Tag“ gilt als gefährdend.³ Und schließlich sind Muskel- und Skeletterkrankungen für mehr als ein Fünftel aller krankheitsbedingten Fehlzeiten in Deutschland verantwortlich.⁴

Längst hat der digitale Pioniergeist Lösungen für einen der Haltung zuträglichen Arbeitsschutz entwickelt: „Kollege Roboter“ wird schon bald in vielen Arbeitsbereichen zum Alltag gehören, viele digitale Eingliederungsmaßnahmen in Arbeitsprozesse gibt es bereits. Dass Roboter jedoch alle kraftaufwändigen Aufgaben übernehmen und menschliche Arbeitskräfte hier verdrängen, ist erst einmal unwahrscheinlich. Eine realistische Zwischenstufe verbindet aber heute schon Mensch und Maschine: Exoskelette.

WAS SIND EXOSKELETTE?

Exoskelette sind am Körper getragene Assistenzsysteme, die Beine und Becken, Schultern und Arme unterstützen. Sie helfen durch zusätzliche Kraft, Halt oder Bewegungsfreiheit.

Viele denken bei Exoskeletten unweigerlich an Figuren aus Science-Fiction-Filmen wie „Terminator“ oder an Marvel-Helden wie „Iron Man“. Dahinter steckt die Idee, die körperliche Leistungsfähigkeit eines Menschen ins Unermessliche zu steigern: durch einen Roboter-Anzug, der Superkräfte verleiht. Das ist weit gefehlt. Für die Arbeitswelt steht im Fokus, Arbeitsplätze ergonomischer zu gestalten und dadurch Negativfolgen wie Überlastung, Schmerzen und krankheitsbedingte Ausfälle zu vermeiden.

Exoskelette lassen sich in drei Kategorien unterteilen: komplexe, mittelkomplexe und geringkomplexe. Diese Systeme ermöglichen, verstärken, erleichtern oder stabilisieren Bewegungen. Der Aufbau von Exoskeletten richtet sich aus am Anwendungskontext und dem Zweck, etwa Prävention, Rehabilitation oder Erweiterung der Fähigkeiten.

¹ Vgl. Statista-Umfrage von 2019, <https://bit.ly/2yXPch7>, Abruf 2.4.2020 (auch für alle folgenden Links).

² BGW 2013, <https://bit.ly/2wT4bil>.

³ So in einem Merkblatt für Berufskrankheiten von 2006, vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA), <https://bit.ly/2SoWjNd>.

⁴ 2018: 22 %. Vgl. B. Badura et al., Fehlzeitenreport 2018, Berlin/Heidelberg 2019, S. 415, www.bit.ly/3cgihCQ.

Bauarten und Eigenschaften von Exoskeletten

Bauart	a) Passive Exoskelette	b) Aktive Exoskelette	
Eigenschaften	passive (Teil-) Unterstützung der Körpersegmente bei bestimmten Haltungen und Bewegungen	aktive (Teil-) Unterstützung der Körpersegmente bei bestimmten Haltungen und Lastenhandhabungen	aktive (Voll-) Unterstützung der Körpersegmente bei Haltung und Bewegung inkl. Lastenhandhabungen
Unterstützte Körperregion	Beine / Rumpf / Arme / Kombinationen / Ganzkörper	Beine / Rumpf / Arme / Kombinationen	Beine / Rumpf / Arme / Kombinationen / Ganzkörper
Funktionsweise	mech. Feder / Gasdruckfeder / ggfs. max. Beugewinkelbegrenzung (Stützfunktion), ggfs. funktionsschaltbar (An / Aus)	elektrischer / pneumatischer Antrieb mit einfacher Regelungsfunktion, Stärke der Unterstützung einstellbar	elektrischer / pneumatischer Antrieb mit komplexer Regelungs- / Steuerungsfunktion (Bewegungsprogramme, neurophysiologische Sensorik)
Energiezufuhr	keine – Speicherung von Energie beim Beugen vorzugsweise durch die Schwerkraft und teilweise Rückgewinnung beim Aufrichten entgegen der Schwerkraft	Akku / Druckluft / Stromnetz	Akku / Druckluft / Stromnetz

Quelle: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, <https://bit.ly/2R4DXtf>, S. 5, Abruf 2.4.2020.

WELCHE BEISPIELE AUS DER ARBEITSWELT GIBT ES BEREITS?

Die Automobilhersteller Audi, BMW und Volkswagen sind offensichtlich Pioniere beim Einsatz von Exoskeletten in der Werkhalle.⁵ „Sitzen ohne Stuhl“ – das erprobt Audi bei der Automobilmontage mit dem „Chairless Chair“.⁶ Im Rahmen des Pilotprojektes im Audi-Werk Neckarsulm tragen die Mitarbeitenden die Konstruktion wie ein zweites Paar Beine. Das Gestell aus Karbon stützt sie immer dann, wenn es gebraucht wird und ermöglicht ihnen, in einer ergonomisch günstigen Position zu sitzen statt zu stehen – selbst bei kurzen Montage-Intervallen.⁷ Das Gewicht des „stuhllosen Stuhls“ beträgt lediglich 2,4 Kilogramm.

Auch BMW arbeitet bereits mit der Technologie. Im US-Werk in Spartanburg unterstützen die modernen Assistenzsysteme Mitarbeiter*innen bei der oft körperlich sehr anstrengenden Überkopf-Montage. Der Autobauer hat dort 68 Exoskelett-Westen im Serieneinsatz. Aber auch in Deutschland haben es Exoskelette bei BMW schon in die Serienfertigung geschafft. „Die Tests

Der Mitarbeiter in der Automobilmontage trägt die Konstruktion wie ein zweites Paar Beine.

⁵ Auch DB Schenker testet Exoskelette. Der Logistikdienstleister prüft, ob die Arbeitshilfen konzernweit Anwendung finden sollen. Vgl. auch <https://ttp.de/7yv8>.

⁶ Vgl. <https://ttp.de/8fz4>.

⁷ Vgl. <https://ttp.de/8fz4>; <https://ttp.de/zlm2>; <https://ttp.de/nfz>.



Beispiel eines Exoskeletts, das die Armbewegung bei wiederkehrenden manuellen Arbeiten unterstützen soll.

mit den Exoskeletten für den Unterkörper konnten wir 2017 in unseren deutschen Werken erfolgreich abschließen“, berichtet Christian Dahmen von der BMW Group.⁸ Jeder eingewiesene Mitarbeiter könne jederzeit auf diese Sitzhilfen zurückgreifen.

Auch im Volkswagenwerk Bratislava sind Exoskelette eingesetzt worden. Sie werden als äußere Stützstrukturen einfach wie ein Rucksack angelegt. Die Exoskelette dienen dazu, die Mitarbeitenden bei der Überkopf-Montage ergonomisch zu entlasten.⁹

Ohne Zweifel, Exoskelette im Einsatz in Montage oder Produktion bieten Chancen. Dr. Peter Heiligensetzer, CEO von German Bionic Systems (CBS), erklärt in diesem Zusammenhang: „Exoskelette sollen keine Übermensch für die Produktion erschaffen, sondern Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch physische Ergonomieunterstützung vor gefährlichen Bewegungsrichtungen schützen, welche mittel- und langfristig zu Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems führen.“¹⁰

WELCHE RISIKEN GIBT ES?

Das Interesse am Einsatz von Exoskeletten in der Arbeitswelt ist generell hoch, ob in der Automobilindustrie, in der Pflege oder in anderen Bereichen. Arbeitsschützer*innen, Betriebsärzt*innen und Berufsgenossenschaften begegnen der Entwicklung und dem Einsatz aber auch kritisch.¹¹ „Niemand kann momentan sagen, welche Chancen die Systeme bieten und welche neuen Probleme sie bringen“, unterstreicht Sport-

mediziner Benjamin Steinhilber von der Universität Tübingen.¹²

Wichtig ist es, genau zu wissen, was für Tätigkeiten auszuführen sind und danach die richtige Systemtechnik auszuwählen. Es gibt nicht das eine Unterstützungssystem, sondern vielmehr unterschiedliche Ansätze, die an den Menschen und den konkreten Kontext anzupassen sind. So betont das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa): „Trotz positiver Effekte sollte der Einsatz eines Exoskeletts am Produktionsarbeitsplatz sorgfältig vorbereitet und geplant werden. Aktuell werden Exoskelette als personenbezogene bzw. personengebundene Maßnahme eingeordnet.“¹³ Daher ist der Arbeitgeber gemäß Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, die durch ein Exoskelett am Arbeitsplatz möglicherweise entstehenden Gefährdungen für Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu vermeiden.

Eine explorative Feldstudie mit 30 Probanden an acht verschiedenen Arbeitsplätzen bei Audi ergibt ein weitestgehend positives Bild des Exoskeletts in der Erprobung. „Jedoch muss der Nutzer in den Mittelpunkt sowohl der Entwicklung als auch der Pilotierung und Implementierung von Exoskeletten rücken“, betont die Studie. „Für die Implementierung industrieller Exoskelette als menschenzentrierte, ergonomische Assistenzsysteme müssen neben deren biomechanischer Fundierung vor allem Aspekte wie Ergonomie, Komfort, Usability, Sicherheit, Nutzerakzeptanz und psychische Belastung adäquat berücksichtigt

⁸ Vgl. <https://ttp.de/wmsj>; <https://ttp.de/6jvl>.

⁹ Vgl. <https://ttp.de/svxb>.

¹⁰ Vgl. <https://ttp.de/6jvl>.

¹¹ Vgl. <https://ttp.de/h4pr>.

¹² Vgl. <https://ttp.de/hoy>.

¹³ <https://bit.ly/3aoAb18>.



Ein querschnittsgelähmter Patient trainiert im Universitätsklinikum Bergmannsheil in Bochum in einem Exoskelett der Firma Cyberdyne Care Robotics auf dem Laufband und wird dabei von einer Therapeutin betreut.

¹⁴ <https://bit.ly/2RacjVh>.

¹⁵ Ebd.

¹⁶ Vgl. <https://bit.ly/3bjaUU9>.

¹⁷ Vgl. <https://tip.de/jony>.

¹⁸ Vgl. ebd.

¹⁹ Am Powered Exoskeleton Race, einer der sechs Disziplinen beim Cybathlon, nehmen querschnittsgelähmte Personen teil, die ein Exoskelett tragen. Die Exoskelette ermöglichen den Teilnehmenden, zu gehen und Alltagsaufgaben zu lösen. Robert Riener, Professor für Robotik an der ETH Zürich, initiierte den Cybathlon im Jahr 2013 als eine Art Plattform für die Entwicklung von alltagstauglichen Assistenzsystemen. Vgl. <https://tip.de/kody>; vgl. auch <https://tip.de/839m>.

werden.“¹⁴ Unerlässlich sei ferner ein partizipativer Prozess: Gleichberechtigt sollten „Ergonomen, Betriebsmediziner, Arbeitssicherheit, Arbeitnehmervertretung (unter Berücksichtigung der Mitbestimmungsrechte nach BetrVG) und vor allem die betroffenen Mitarbeiter frühzeitig in die Pilotierung und den Rollout einbezogen werden.“¹⁵

Exoskelette – ein „Hype“ oder die Kardinallösung für eine ergonomisch-nachhaltigere Arbeitswelt? Damit sie den prophezeiten gewinnbringenden Nutzen „ohne Nebenwirkungen“ leisten können, müssen grundsätzliche Risiken berücksichtigt werden, etwa Gefährdungen der Arbeitssicherheit durch Fehlfunktionen oder Störungen, fehlende Sicherheitsstandards oder den Einsatz an ungeeigneten Arbeitsplätzen (Kollisionsgefahr). Grundlegend gilt: Wenn ein Exoskelett verwendet wird, braucht es für den Arbeitsplatz eine neue Gefährdungsbeurteilung. Exoskelette werden stetig weiterentwickelt, deshalb ist einen umfassender sowie transparenter Austausch zwischen allen Beteiligten nötig.¹⁶

IN DER MEDIZIN: HILFE NACH LÄHMUNG ODER SCHLAGANFALL

Sind Rollstühle für Querschnittsgelähmte bald Vergangenheit? Die Erforschung und Weiterentwicklung von Exoskeletten für Menschen im Rollstuhl ist eine der aufsehenerregendsten Neuentwicklungen. Für Querschnittsgelähmte gibt es zukunftsweisende Modelle wie beispielsweise das Exoskelett ReWalk.¹⁷ Nach einer intensiven Übungszeit können Patient*innen verschiedene Bewegungsprogramme wie Sitzen, Stehen, Gehen oder Treppensteigen ausführen.¹⁸ Beim Wettkampf Cybathlon (2016 in Zürich) wurde die Bewegung mit robotischen Exoskeletten in die Liste der Disziplinen aufgenommen. Im Gegensatz zu anderen Wettkampfprogrammen spiegeln die Aufgaben des „Parcours für Exoskelette“ klassische Alltagsaktivitäten, wie etwa die Überwindung von Hindernissen wie Treppen, Rampen und Gefälle oder auch das Aufstehen vom Sofa. Weitere Herausforderungen stellen sich bei der Navigation auf engstem Raum, zum Beispiel an Türen oder zwischen Möbeln.¹⁹

Intelligente Assistenzsysteme sind schon jetzt in der Lage, die Lebensqualität von Menschen im Alter zu erhalten und zu steigern.

Ein bereits stärker erforschtes Anwendungsgebiet ist die Rehabilitation mit Exoskeletten nach einem Unfall oder Schlaganfall. Hier steht im Fokus, dass Bewegungen ermöglicht oder verstärkt werden. Bezeichnend für die positive Akzeptanz ist die Tatsache, dass der Spitzenverband der gesetzlichen Krankenversicherungen erstmals ein Exoskelett in das Hilfsmittelverzeichnis aufgenommen hat.²⁰

„SENIOR IRON MAN“ ANSTELLE VON ROLLATOR – EXOSKELETTE IN EINER ÄLTER WERDENDEN GESELLSCHAFT

Die Wichtigkeit des Exoskeletts und die vielschichtigen Einsatzmöglichkeiten werden insbesondere angesichts der prognostizierten Gesellschaftsentwicklung deutlich. Der demographische Wandel und steigende Lebenserwartungen stellen heute bereits zentrale Herausforderungen an Medizin, Wirtschaft und Wissenschaft. Intelligente Assistenzsysteme sind schon jetzt in der Lage, die Lebensqualität von Menschen im Alter zu erhalten bzw. zu steigern. Tragbare Zukunftstechnologien können den natürlichen Bewegungsablauf des Menschen technisch unterstützen und die Gesundheit erhalten. Der Einsatz von Exoskeletten ermöglicht eine längere nachhaltige Teilhabe am Alltags- und Berufsleben. Konkret heißt das: Die Assistenzsysteme können sensomotorische und kognitive Funktionseinbußen ausgleichen und darüber hinaus das Wiedererlernen von Tätigkeiten erleichtern. Der Medizin wird an dieser Stelle eine ganz besondere Rolle zukommen. Denn auch im Alter will kein Mensch auf grundlegende Bewegungsfreiheit und Mobilität verzichten.

INNOVATION MIT CHANCEN UND RISIKEN FÜR ARBEITSWELT, MEDIZIN UND FREIZEIT

Sensorik, Bionik und Digitalisierung ermöglichen die Verbindung von Roboter und Mensch. Ursprünglich für militärische und medizinische Anwendungen konzipiert, finden Exoskelette zunehmend Verwendung in der Arbeitswelt. Sie haben augenscheinlich das Potenzial, physische Belastungen zu reduzieren, die durch Heben und Tragen schwerer Lasten und einseitige Körperhaltungen verursacht sind, so das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft. „Dadurch können Exoskelette dazu beitragen, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten zu erhalten und darüber hinaus auch leistungsgewandelte Personen wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren.“²¹

Mit dem Einsatz von Exoskeletten seien allerdings auch Herausforderungen verbunden, insbesondere im Bereich des Arbeitsschutzes und der Arbeitsplanung. Der innovative Fortschritt der Exoskelett-Technik, ob in der Arbeitswelt oder beim „Verlängerungsspiel“ im Alter, ist somit vor einem gesamtgesellschaftlichen Hintergrund zu sehen. Der Mensch soll stets die Hoheit über jede Aktivität behalten und im Mittelpunkt stehen. ■

²⁰ Vgl. <https://tip.de/6q8u>.

²¹ <https://bit.ly/3aoAb18>.

Herrn Pastor sien Kauh

Die Haltung der Kirche zu ihrem Landbesitz: Welche Aspekte sind bei der Verpachtung zu bedenken?

TEXT Dr. Jan Menkhaus

Die Zeiten von „Sing man tau, sing man tau, von Herrn Pastor sien Kauh, jau, jau...“ sind schon lange vorbei. Pastor*innen bewirtschaften nicht mehr das eigene Land und halten auch kein Vieh mehr zur Selbstversorgung. Stattdessen wird das Kirchenland, das sich heute hauptsächlich im Besitz von Kirchengemeinden befindet, zur Nutzung an örtliche Landwirt*innen verpachtet. Und das ist in der Nordkirche nicht wenig. Insgesamt verpachten über 800 der knapp 1.000 Kirchengemeinden ca. 58.000 Hektar land- oder forstwirtschaftlich genutzte Flächen.

Das Kirchenland ist ein anvertrauter Besitz, der verantwortungsvoll für kommende Generationen erhalten werden soll. Kann es der Kirche egal sein, wie ihre Flächen bewirtschaftet werden, oder muss sie mehr Haltung zeigen, die ihren ethischen Werten der Schöpfungsbewahrung entspricht? Die Landwirtschaft und ihre heutige Art zu wirtschaften werden häufig als Ursache von Problemen angesehen, wie wir sie nahezu täglich in den Medien verfolgen können, z. B. abnehmende Bodenfruchtbarkeit, Verlust der Biodiversität und Klimawandel, um nur einige zu nennen. Die Landwirtschaft kann aber auch zur Lösung der genannten Probleme beitragen. Da die Kirchen nach wie vor große Landbesitzerinnen sind, tragen auch sie Verantwortung dafür, ob auf ihren Flächen klima- oder artenfreundlich gewirtschaftet wird, kurz gesagt, die Schöpfung bewahrt wird.

UNSER AUFTRAG AUS DER BIBEL

In der biblischen Schöpfungsgeschichte heißt es: „Und Gott sah an alles, was er gemacht hatte, und siehe, es war sehr gut“ (1. Mose 1,31a). Doch lässt sich das heute im Jahr 2020 auch noch sagen? Die Sorgen um unsere Natur und unseren ganzen Planeten nehmen allerorts zu, allen voran die Sorge aufgrund des Klimawandels als der großen globalen Herausforderung. Hinzu kommen das enorme Artensterben bzw. der Verlust an biologischer Vielfalt.

Das stimmt nachdenklich, ob wir wirklich gut mit der uns anvertrauten Schöpfung und unseren Mitgeschöpfen umgehen, denn wir haben einen klaren Auftrag. Im Schöpfungsbericht heißt es auch: „Seid fruchtbar und mehret euch und füllet die Erde und machet sie euch untertan und herrschet über die Fische im Meer und über die Vögel unter dem Himmel und über alles Getier, das auf Erden kriecht“ (1. Mose 1,28). Es hat sich durchgesetzt, das „Herrschen“ als verantwortungsvolle Bewahrung der Schöpfung zu lesen, da alle Geschöpfe zueinander und mit Gott in Verbindung stehen – und damit weiterhin das Schöpfungswerk in den Augen Gottes als „sehr gut“ erscheinen kann. Die ökologische Dimension des Glaubens als „Bewahrung der Schöpfung“ hat es schließlich bis in das Grundsatzzprogramm der CDU geschafft.¹ Alle, letztlich auch die Kirche mit ihrem Land, tragen Verantwortung für die Nutzung, aber auch den Erhalt der Schöpfung. Durch das biblische Wort zur Bewahrung der Schöpfung ist der Umgang mit dem Kirchenland eine wichtige Messlatte, wie ernst es uns selbst mit diesem Auftrag ist.

WIE KOMMT DIE KIRCHE ÜBERHAUPT ZU IHREM LAND?

Dass die Kirche Acker- und Weideland besitzt, hat seinen Ursprung im frühen Mittelalter.² Die sogenannten „Parochien“, als Vorläufer der heutigen Kirchengemeinden, wurden von den damaligen weltlichen Landesherren mit Landbesitz ausgestattet. Dieser Grundbesitz diente in erster Linie dazu, den Lebensunterhalt der Prediger zu sichern. Die Pastoren bewirtschafteten damals diese Flächen selbst, um sich und auch andere

¹ Freiheit und Sicherheit. Grundsätze für Deutschland, Grundsatzzprogramm der CDU, beschlossen vom Parteitag im Dezember 2007, Art. 8, <https://bit.ly/38DgJkZ>, Stand 03/2020.

² A. Schmidt, Unternehmen Kirche? In: M. C. M. Müller, U. Ketelhodt, N. Wiersbinski, T. Beil und U. Oskamp, Kirchenland im Spannungsfeld sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Interessen, Reihe Loccumer Protokolle Band 52/16, Rehburg-Loccum 2017, S. 97.

zu versorgen. Es wurden selbstverständlich auch Tiere zur Versorgung gehalten. Pastoren waren lange Zeit selbst landwirtschaftlich aktiv, ganz im Sinne von „Herrn Pastor sien Kauh“ – und zwar „Nose to Tail“, wie man heute sagen würde: Der gesamte Schlachtkörper wurde, wie in dem Volkslied beschrieben, verbraucht. Das alles hat sich geändert. Die Landwirtschaft hat sich spezialisiert, ist industrialisiert, sodass sich ein*e Pastor*in heute nicht mehr selbst versorgen muss und folglich Landwirtschaft höchstens noch als Hobby betreibt.

Das Land wird heute zum größten Teil an Landwirt*innen zur Bewirtschaftung verpachtet. Letztendlich entscheidet der Kirchengemeinderat mehrheitlich, an wen diese Fläche geht – und damit direkt oder indirekt auch, wie sie genutzt wird. Die kirchlichen Entscheidungsträger*innen müssen dabei langfristig und nachhaltig agieren, sie müssen kirchliche, soziale, ökologische und natürlich ökonomische Aspekte berücksichtigen. Schließlich „verwalten“ sie die Liegenschaften nur und übergeben sie, wie in der Landwirtschaft üblich, an die nächste Generation, die auch noch davon leben muss. Ein durchschnittlicher Pachtvertrag von Kirchenland hat eine Dauer von etwa 6 bis 12 Jahren, dann wird die Pacht oft verlängert.

Doch für eine nachhaltige Verpachtung und Bewirtschaftung, d. h. nach sozialen, ökonomischen und ökologischen Kriterien, gibt es keine allgemeingültigen oder einheitlichen Vorschriften. Jeder Kirchengemeinderat definiert die Nachhaltigkeit bei der Vergabe von Landflächen anders. Während für die eine Kirchengemeinde „Pächtertreue“ im Vordergrund steht (eine Fläche wird immer wieder an dieselbe Person vergeben), ist es für die andere eine möglichst ökologische Nutzung. Dabei kritisieren Landwirt*innen häufig, dass „die“ Kirche sich durch immer strengere Auflagen in den Pachtverträgen in die Bewirtschaftung der Flächen einmische. Bei Pächter*innen entsteht nicht selten der Eindruck, dass „ihre“ Kirche die Praxis konventioneller Landwirtschaft pauschal ablehnen würde.

VON ADAM ZU HUMUS

Schon der hebräische Name *Adam* für den ersten Menschen leitet sich aus dem Wort *adamah* ab, was Erde oder Ackerboden bedeutet. Das ist nicht zufällig, denn Gott schuf den Menschen aus Erdboden (1. Mose 2,7) und nach seinem Tod wird er wieder zu Erde (1. Mose 3,19). Und da Adam verbotenerweise die Früchte des Gartens Eden aß, wurde der Mensch verflucht und gezwungen, sein Leben lang durch harte Arbeit seine Nahrung zu erwirtschaften (1. Mose 3,17ff.). Mensch und Erde sind eigentlich eins, nur durch Gottes Tun werden wir – zu Lebzeiten – zu Menschen.

Auch wer der Bibel und der christlichen Botschaft distanziert gegenübersteht, dem wird dennoch einleuchten, dass unser Mutter-Boden auf Mutter Erde die Grundlage unseres Lebens ist. Nicht anders steht es in der Schöpfungsgeschichte. Nur wie gehen wir heute mit der Grundlage des Lebens, dem Ackerboden, um?

Das lateinische Wort *humanus* („menschlich“ von *homo*, „Mensch“) teilt sich dieselbe Wortwurzel mit

Landwirt*innen kritisieren: „Die“ Kirche mische sich durch immer strengere Auflagen in den Pachtverträgen in die Bewirtschaftung der Flächen ein.



Der Humusgehalt der Ackerböden in Deutschland nimmt stetig ab. Dabei ist Humus entscheidend für die Bodenfruchtbarkeit. Kirchengemeinden sollten das bei der Verpachtung der Flächen beachten.

Ohne Humus wäre praktisch kein Pflanzenwachstum auf der Erde möglich. „Bewahrung der Schöpfung“ ist deshalb Erhalt von Humus.

Humus („Erde“, „Erdboden“). Humus ist die gesamte organische Bodensubstanz, ohne die so gut wie kein Pflanzenwachstum auf der Erde möglich wäre. Wer also von „Bewahrung der Schöpfung“ spricht, sollte „Erhalt von Humus“ als äquivalent ansehen. In Deutschland nimmt der Humusgehalt unserer Ackerböden stetig ab. Der seit Jahrzehnten häufig praktizierte Anbau von kurz aufeinanderfolgenden Früchten hat den Boden ausgezehrt. Mineralische Düngung und chemische Pflanzenschutzmittel machten es möglich, auf mehrjährige Fruchtfolgen zu verzichten, die die Bodenfruchtbarkeit erhalten und Pflanzenkrankheiten unterdrücken. Berechnungen des Thünen-Reportes zeigen: Wenn sich die Bewirtschaftungsweise nicht ändert, gehen in den kommenden zehn Jahren etwa 0,21 Tonnen organischer Kohlenstoff pro Hektar und Jahr verloren.³ Die Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO) geht sogar davon aus, dass auf unserer Erde nur noch 60 Ernte-Perioden aufgrund der Bodenerosion („Boden Burnout“) möglich sein werden.⁴

Die Bodenfruchtbarkeit durch Humus ist eine grundlegende Voraussetzung unseres Lebens auf der Erde. Dieses sollten Kirchengemeinderäte bei der Verpachtung ihrer Flächen zukünftig stärker bedenken. Die Bibel gewährt dem Boden sogar alle sieben Jahre Sabbatruhe (3. Mose 25,3f.), und es gibt auch heute Möglichkeiten, ein Mittelmaß zwischen industrieller Bodenausbeute und vormoderner Bewirtschaftung zu finden. Spezielle Agrar-Umwelt-Klima-Maßnahmen und andere Bewirtschaftungsverfahren werden sogar finanziell von der EU gefördert.

KLIMASCHUTZ AUF KIRCHENLAND

Die größte globale Herausforderung ist der Klimawandel mit all seinen ab- und unabsehbaren Folgen. Es ist das globale Ziel, die Erderwärmung auf maximal 1,5 Grad Celsius zu begrenzen.⁵ Sonst drohen der Mehrheit der Forscher*innen zufolge unaufhaltbare und unabsehbare Folgen für unseren Planeten. Die Landwirtschaft ist durch die Zunahme von Extremwetterlagen von Dürren bis hin zu Starkregen direkt betroffen, trägt aber auch je nach Bewirtschaftungsform durch die Freisetzung von Treibhausgasen mit zum Klimawandel bei.⁶ Die Nordkirche hat als bisher einzige Landeskirche in Deutschland ein Klimaschutzgesetz.⁷ Laut § 1 bekennt sich die Nordkirche zur Bewahrung der Schöpfung und verpflichtet sich zum Schutz des Klimas und zur Begrenzung der nachteiligen Folgen des Klimawandels. Klimaschutz auf Kirchenland spielt in diesem Gesetz bedauerlicherweise keine ausdrückliche Rolle.

Um in der Landwirtschaft klimafreundlicher zu wirtschaften, d. h. auch hier die Emission von Treibhausgasen zu minimieren oder diese zu binden, gibt es viele Maßnahmen. Eine entscheidende ist der Aufbau von Humus. Denn diese organische Bodensubstanz bindet Kohlenstoff und führt zu einer Reduktion von CO₂ in der Atmosphäre. Wird Humus dagegen abgebaut, kommt es zu einer CO₂-Freisetzung. Der gezielte Aufbau von Humus beeinflusst am Ende nicht nur das Klima positiv, sondern erhöht auch die

³ Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (Hrsg.), Landwirtschaftlich genutzte Böden in Deutschland – Ergebnisse der Bodenzustandserhebung, Thünen-Report Nr. 64, Braunschweig 2018, <https://bit.ly/2Vr7PKV>, Stand 02/2020.

⁴ IPCC, Global Warming of 1.5°C, 2018.

⁵ IPCC, Global Warming of 1.5°C, 2018.

⁶ Umweltbundesamt, Nationale Treibhausgas-Inventare 1990 bis 2017 (Stand 01/2019) und Zeitschätzung für 2018 aus UBA Presse-Information 09/2019 (korrigiert), <https://bit.ly/34wQdZf>.

⁷ Kirchengesetz zur Förderung des Klimaschutzes in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland (Klimaschutzgesetz – KISchG), <https://www.kirchenrecht-nordkirche.de/document/34425#>

Bodenfruchtbarkeit. Und somit macht alles einen Sinn: Der Erhalt oder Aufbau von Humus ist aktive Bewahrung der Schöpfung.

Jedoch kommt bei der Vergabe von Kirchenland selten die Frage auf den Tisch, wie ein möglicher Pächter beim Humusaufbau – oder zumindest beim Erhalt – in die Pflicht genommen wird. In der Nordkirche gibt es meines Wissens bis jetzt nur eine Kirchengemeinde, die die Bedeutung von Humus erkannt hat. Der Gehalt ihrer Flächen wird vor Beginn und am Ende der Pachtzeit kontrolliert; wenn der Humus-Gehalt abgenommen hat, wird die Pacht nicht verlängert. Natürlich ist dies für Gemeinden oder Kirchenkreise mit Kosten und Zeit verbunden, doch dieser Aufwand ist gering gegenüber dem Nutzen durch einen nachhaltigen und sorgsamen Umgang mit dem anvertrauten Land.

Welche Bedeutung der Humusaufbau in der Klimakrise haben kann, zeigt die „4 ‰ Initiative“.⁸ Der Name ist Programm: Eine zusätzliche Speicherung von 4 ‰ mehr organischer Bodensubstanz könnte die aktuellen globalen, anthropogenen Treibhausgasemissionen weitgehend kompensieren.⁹ Humusaufbau ist ein komplexer langjähriger Vorgang. Auch konventionelle Landwirte können durch eine Veränderung ihrer Fruchtfolge und Reduzierung der Bodenbearbeitung Humus aufbauen.

ARTENSCHUTZ AUF KIRCHENLAND

Das Insektensterben ist seit Jahren das Symbol für das Artensterben und den Verlust der Biodiversität. Jede*r von uns hat eigene Erfahrungen, ob nach einer Fahrt über die Landstraße weniger Insekten auf der Windschutzscheibe sind als vor 20 Jahren. Große Aufmerksamkeit erlangte die „Krefelder Studie“, als der Entomologische Verein Krefeld einen enormen Rückgang von 75 % der Biomasse fliegender Insekten über 27 Jahre verzeichnete.¹⁰ Obwohl diese Studie umstritten ist, weil die verwendete Methodik eingeschränkte Ergebnisse liefert, machte sie sehr stark auf das Insektensterben aufmerksam. 2019 konnte eine weitere Studie der TU München zeigen, dass seit 2009 etwa ein Drittel aller Arten aus Wiesen und Wäldern verschwunden sind.¹¹

Es ist unumstritten, dass auch Insekten zu unserer Schöpfung gehören und einen ökologischen Wert für unser Agrar-Ökosystem erfüllen, den es zu bewahren gilt. Insekten haben oftmals in der spezialisierten Landwirtschaft ihr Habitat verloren. Wir täten gut daran, ihnen wieder etwas zurückzugeben. Genügend Beispiele gibt es schon.¹² Ackerrandstreifen oder Blühflächen verschaffen Insekten ein Nahrungsangebot im Sommer; und überwintern können sie, wenn abgeblühte Pflanzen bis zum Frühjahr stehenbleiben. Am besten wären mehrjährige Blühstreifen oder –flächen. Auch Kirchengemeinden könnten solche Maßnahmen fördern. Greift man den Gedanken von oben auf und verändert die Fruchtfolgen für den Humusaufbau, so kann sich dies auch positiv auf die Populationen der Insekten auswirken. Humusaufbau ist also Bewahrung der Schöpfung, Klimaschutz und Artenschutz.

Je transparenter die Verpachtungsverfahren sind, desto besser. Gute Beispiele gibt es schon, wo Kirchengemeinden besonders viel Wert auf die Erhaltung des Bodens oder die Artenvielfalt legen.



Blühstreifen wie hier auf dem Weyerberg bei Worpswede sorgen oftmals entlang von Mais-Monokulturen für Abwechslung in der Landschaft. Insbesondere Bienen profitieren im Herbst von den Blüten, um sich einen Wintervorrat an Pollen anzulegen.

IM DIALOG MIT DEN LANDWIRT*INNEN VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Wenn Kirche von „Bewahrung der Schöpfung“ spricht, sollte es auch um den Schutz der Insekten gehen, das Artensterben, die Klimakrise und die Verarmung der Böden durch Humusabbau. Die Kirchengemeinden als Eigentümerinnen von Agrarflächen tragen Verantwortung. Hier Haltung zu zeigen, heißt, sich dieser Verantwortung bewusst zu werden, Fragen zu stellen und nach einer Abwägung Regeln und Bedingungen in Pachtvereinbarungen aufzunehmen. Natürlich ist dies bei der Arbeitsbelastung zu zumeist ehrenamtlichen Gremien viel verlangt, doch sie sollten nicht die Verantwortung mit verpachten, sondern zusammen mit dem*r Pächter*in entscheiden, wie die Flächen bewirtschaftet werden.

Die Situation ist durchaus heikel, wenn es um die Realisierung geht: Es treten immer wieder Landwirt*innen aus „ihrer“ Kirche aus, weil sie sich durch die Bevormundung bei Pachtauflagen gegängelt fühlen. Genauso beenden Nicht-Landwirt*innen ihre Kirchenmitgliedschaft, weil sie der Meinung sind, die Kirche bleibe hinter ihren eigenen moralischen Ansprüchen („Bewahrung der Schöpfung“) zurück. Offizielle Zahlen

gibt es hierzu nicht, jedoch viele Rückmeldungen aus der Nordkirche, die beim KDA auflaufen und beides bestätigen.

Landwirt*innen brauchen langfristige Perspektiven und müssen – ohne Frage – genügend Einkommen erwirtschaften. Die Kirche könnte hier „Brückenbauerin“ sein, doch dafür muss man auch wissen, wohin der Weg uns führen soll. Kirche kann mit gutem Beispiel vorangehen und den Weg ebnen. Der Boden, die Insekten und das Klima warten schon darauf.

Je transparenter die Verpachtungsverfahren sind, desto besser. Genügend gute Beispiele gibt es schon, wo Kirchengemeinden besonders viel Wert auf die Erhaltung des Bodens oder die Artenvielfalt legen.¹³ Eine andere Möglichkeit ist, dass Kirchengemeinden ihre Flächen wieder selbst bewirtschaften und so Verantwortung für ihr Land übernehmen. Auch solche Beispiele gibt es.

Der KDA steht Kirchengemeinden und –kreisen in vielen Pachtfragen, bei der Information zu Nachhaltigkeit und ökologischer Landwirtschaft oder auch bei Fragen zur eigenen Bewirtschaftung von Kirchenland gern zur Verfügung. ■■■

⁸ www.4p1000.org.

⁹ A. Don, H. Flessa, K. Marx, C. Poeplau, B. Tiemeyer, B. Osterburg: Die 4-‰-Promille-Initiative „Böden für Ernährungssicherung und Klima“ – Wissenschaftliche Bewertung und Diskussion möglicher Beiträge in Deutschland, Johann Heinrich von Thünen-Institut, Thünen Working Paper 112, 2018, DOI: 10.3220/WP1543840339000.

¹⁰ C. A. Hallmann, M. Sorg, E. Jongejans, H. Siepel, N. Hofland, H. Schwan, W. Stenmans, A. Müller, H. Sumser, T. Hörrn, D. Goulson, H. de Kroon: More than 75 percent decline over 27 years in total flying insect biomass in protected areas, PLoS ONE 12 (10), 2017, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185809>.

¹¹ S. Seibold, M. M. Gossner, N. K. Simons, N. Blüthgen, J. Müller, D. Ambarli, C. Ammer, J. Bauhaus, M. Fischer, J. C. Habel, K. E. Linsenmaier, T. Nauss, C. Penone, D. Prati, P. Schall, E.-D. Schulze, J. Vogt, S. Wöllauer, W. W. Weisser: Arthropod decline in grasslands and forests is associated with landscape-level drivers, Nature 574, 2019, S. 671.

¹² V. Rotthauwe, D. Hilkerkus, H.-T. Conring, J. Dreier, J. Bayer, J. Alexander: Kriterien für die Verpachtung von Kirchenland in der Evangelischen Kirche von Westfalen, Institut für Kirche und Gesellschaft, Evangelische Kirche von Westfalen, Schwerte 2019.



Als junger Christ Haltung in der Kirche zeigen

Darum engagiere ich mich ehrenamtlich als Mitglied der Kirchenleitung in der Nordkirche

GASTBEITRAG Malte Schlünz

Ein aktuelles Thema in der evangelischen Kirche ist die Beteiligung junger Menschen in Gremien. So hat etwa die EKD auf ihrer Synode im November 2019 entschieden, eine Quote junger Menschen in ihrer Synode einzuführen¹. Diese soll über mehrere Wege ermöglichen, dass in Zukunft 16 % der Synodalen zu Beginn ihrer Amtszeit jung – d. h. zwischen 18 und 26 Jahre alt – sind.

Auf der jüngsten Tagung der Landessynode der Nordkirche wurde beschlossen, dass die Kirchenleitung prüfen solle, wie junge Menschen besser in die Gremien auf allen nordkirchlichen Ebenen eingebunden werden können. Seit meiner Wahl im September 2019 bin ich ehrenamtliches Mitglied der Kirchenleitung der Nordkirche. Bei meiner Wahl war ich 23 Jahre alt. Somit gehöre ich also zu genau der Gruppe, die stärker eingebunden werden soll.

Wie kam es dazu? Als Mitgliedern der Landessynode wurde uns zu Anfang der Legislaturperiode erläutert, dass wir auf einer späteren Tagung die Kirchenleitung aus unserer Mitte wählen werden. Damals hatte ich entschieden, mich nicht aufstellen zu lassen, da ich mir nicht vorstellen konnte, so jung einem solchen Gremium anzugehören. Hierzu muss man wissen: Die Kirchenleitung leitet die Landeskirche und hat vielfältige Aufgaben². So ging die Zeit ins Land und für mich war das Thema „Kirchenleitung“ erst mal erledigt.

Dann traf die Mail von einem Mitglied aus dem Nominierungsausschuss ein: Ob für mich ein Engagement in der Kirchenleitung infrage komme, um meinen Blick als junger Mensch mit einem dualen Studium der Wirtschaftsinformatik als Hintergrund einzubringen? Damit fing bei mir das Grübeln an. Ist das ein möglicher Schritt in Gottes Weg für mich? Warum sollte ich mir das antun – immerhin tagt die Kirchenleitung in der Regel monatlich von Freitagnachmittag bis Samstagmittag? Würde ich das organisiert bekommen? Was würde es bedeuten, Mitglied der Kirchenleitung zu werden?

Meine finale Entscheidung dürfte beim Untertitel dieses Artikels offensichtlich sein. Doch Sie könnten sich fragen: Was hat diese Geschichte mit Haltung zu tun? Für mich ganz klar – meine fünf Haltungsthesen:

1. HALTUNG HEISST, ZU SEINEM GLAUBEN ZU STEHEN

Glauben heißt vertrauen. Dementsprechend gilt es darauf zu vertrauen, dass Gott – welcher es auch sein mag oder eben auch nicht – einem Menschen auf seinem ganz eigenen Weg weiterhilft und ihn unterstützt. Das mag im Kleinen, aber auch im Großen sein. Wenn nun also dieser Glauben in Entscheidungen und Diskussionen Einfluss nimmt und präsent ist, dann zeigt man Haltung.

Zu seinem Glauben zu stehen, ist also auch gefragt, wenn man für seine Kirche ein Thema vor die Landessynode bringt, welches auf den ersten Blick kompliziert und unverständlich wirkt. Welches dann mit Unterstützung der Mitarbeitenden verständlich und nachvollziehbar für die Synode aufbereitet wird und von den Vertreter*innen der Medien sachlich kommuniziert wird.

2. HALTUNG HEISST, VERANTWORTUNG ZU ÜBERNEHMEN

Vor einer richtungsweisenden Entscheidung sich mit seiner Familie und seinen Freunden zu beraten, ist kein Zeichen der Schwäche, sondern der Stärke. Denn die Auswirkungen sollte man nicht alleine tragen müssen. Seien es banale Sachen, wie dass man von nun an re-

¹ Siehe <https://www.ekd.de/ekd-synode-quote-junge-menschen-51607.htm>.

² Mehr zu den Aufgaben der Kirchenleitung im Artikel 86 im 3. Abschnitt des 4. Teil der Verfassung der Nordkirche, abrufbar unter: kirchenrecht-nordkirche.de.

regelmäßig an einem Wochenende im Monat nicht verfügbar ist. Dementsprechend muss man für sich selbst, mit Familie und Freunden anders planen. Außerdem tut es gut, wenn man sich berät, Konsequenzen und Auffangoptionen diskutiert.

Neben der Verantwortung für sich selbst und das direkte Umfeld ist es notwendig, sich auch der Verantwortung für andere bewusst zu werden. Das heißt, rechtzeitig in den bisherigen Organisationen und Gremien über die Entscheidung und mögliche Konsequenzen zu informieren. Auch wenn dies schwerfallen mag. Am Ende sind alle darüber froh, dass sie sich auf die Veränderung vorbereiten konnten und diese nicht spontan über sie hereingebrochen ist.

3. HALTUNG HEISST, SEINE PERSPEKTIVE EINZUBRINGEN

Jeder Mensch bringt durch seine Prägung und Erfahrung eine andere Perspektive mit. Der eine Mensch hat eine Ausbildung gemacht, der nächste studiert und wieder ein anderer ist ohne schulischen Abschluss. Nichtsdestotrotz haben wir eines gemeinsam: nämlich dass wir unterschiedlich sind. Das ist auch gut so. Was wäre das für eine Diskussion, wenn alle einer Meinung wären.

Hier fällt mir der Film „Hüter der Erinnerung“ ein. In dieser Geschichte gibt es keine Gewalt und somit Frieden. Das bezahlen die Menschen jedoch damit, dass sie mittels eines Medikamentes keine Farben und Gefühle erleben. Jeder „Familie“ wird auf Antrag ein von einer Leihmutter ausgetragenes Baby zugeteilt. Und jede volljährige Person bekommt vom Rat der Ältesten ihre Lebensaufgabe zugewiesen. Einige wenige werden „Hüter der Erinnerung“. Sie sind die einzigen Personen in der Gemeinschaft, die sich an das erinnern, was vor der Gemeinschaft war – sprich die Geschichte. Da alle anderen ohne dieses Wissen sind, leben sie jeden Tag das gleiche Leben, ohne den Sinn ihrer Aufgaben oder ihres Zusammenlebens zu hinterfragen. Stellen Sie sich einmal vor, wie schrecklich unser Leben so wäre!

4. HALTUNG HEISST, DIE ZUKUNFT MITZUGESTALTEN

Anders als beim „Hüter der Erinnerung“ haben wir alle die Möglichkeit, die Zukunft basierend auf unseren unterschiedlichen Perspektiven zu gestalten. Sei es, dass man sich online und/oder offline rege an Diskussionen beteiligt, regelmäßig für ein Thema demonstriert wie beispielsweise bei Fridays for Future oder dass man aktiv im (kirchen-)politischen System agiert. Hierbei geht es darum, die Zukunft für sich selbst, für andere, aber auch für die Gesellschaft mitzugestalten. Wenn jede*r, egal welchen Alters, einen kleinen Teil dazu beiträgt, wird etwas Großes daraus. Das kann sich langfristig, über mehrere Generationen auswirken.

5. HALTUNG HEISST, KONSTRUKTIV EINE GEMEINSAME ENTSCHEIDUNG ANZUSTREBEN UND DIESE AUCH MITZUTRAGEN

Jede Entscheidung hat viele Facetten. Diese gilt es,

gemeinsam vor den unterschiedlichen Perspektiven zu diskutieren. Es ist wichtig, unterschiedliche Meinungen zu respektieren und trotzdem zu einem Konsens zu gelangen, der tragbar für alle ist. Insbesondere in unserem demokratischen System heißt dies, manchmal eine Entscheidung mitzutragen, die einem selbst nicht weitreichend genug oder in kleinen Teilen falsch erscheint. Entscheidungen müssen miteinander und füreinander getroffen werden.

Kommen wir noch einmal zurück zum „Hüter der Erinnerung“. Stellen Sie sich vor, Sie nehmen mit allen anderen Absolvent*innen an der großen Zeremonie teil, in der über Ihre Zukunft entschieden wird. Zur „Urteilsverkündung“ müssen Sie vor der gesamten Gemeinschaft auf die Bühne kommen. Von da an sind Sie nicht mehr Schüler*in, sondern Hebamme, Lehrer*in, Hausmeister*in ... Ich finde das eine schockierende Vorstellung. Daher ist es umso wichtiger, gemeinsam die Themen zu diskutieren. Und gegensätzliche Meinungen im Dialog auszuhalten und zu respektieren – so schwierig das auch sein mag.

EINSTEHEN FÜR GOTTES UND UNSERE KIRCHE

Warum bin ich also Mitglied der Kirchenleitung geworden? Die Entscheidung zur Kandidatur traf ich, nachdem ich mich ausgiebig mit meiner Familie, Freunden und weiteren für mich wichtigen Personen beraten hatte. Mir war klar: Ich werde entweder reguläres Mitglied oder eben kein Mitglied. Hierbei war mir eine gewisse Planbarkeit – nicht nur zeitlich, sondern auch im Verantwortungssinne – für mich und mein Umfeld wichtig.

Ich bin gerne bereit, für Gottes und unsere Kirche einzustehen und meine „junge“ Perspektive in den konstruktiven Diskurs einzubringen. Vor allem sollten wir nicht nur für uns selbst, sondern auch miteinander diskutieren und am Ende das Beste füreinander entscheiden. Insbesondere vor der Perspektive 2060 mit den geringeren Mitgliederzahlen und Ressourcen³ möchte ich gerne aktiv involviert sein und die Zukunft gemeinsam mitgestalten.

Dieser Artikel begann mit der Förderung junger Menschen in kirchlichen Gremien durch eine Quote. Meines Erachtens ist die Kernfrage, ob eine solche Quote wirklich fördert. Bringt sie den demokratischen Prozess voran, und braucht es bei einer Quote junger Menschen dann nicht auch Quoten mittelalter und älterer Personen? Ich bin der Auffassung, dass möglichst viele Generationen an den Entscheidungsprozessen beteiligt sein sollten. Dies heißt aber auch: Eine Quote darf den Prozess nicht überstrapazieren. Denn bei einer Quote müsste auch definiert werden, was passiert, wenn sie nicht erfüllt wird. Pausiert der Entscheidungsprozess dann, bis die Quote wieder erfüllt ist? Blockiert das nicht wichtige Entscheidungen? Und lassen sich Kandidat*innen dann nur deshalb aufstellen, damit die Quote erfüllt wird?

VOM DISKURS DER GENERATIONEN PROFITIEREN

Wenn nun der Diskurs davon lebt, dass möglichst viele Generationen und damit auch Perspektiven beteiligt



Malte Schlünz wurde im September 2019 als ehrenamtliches Mitglied in die Kirchenleitung der Nordkirche gewählt.

Wir brauchen Anreize, dass Menschen sich einbringen können. Hierfür gilt es, auch neue Wege der Beteiligung auszuprobieren.

sind, müssen wir uns dann nicht eher darüber Gedanken machen, wie das Verfahren aussieht, wenn jemand aus einem Gremium ausscheidet? Aktuell rückt der*die erste Stellvertretende nach. Was also, wenn die jungen Menschen ausscheiden, da sich ihr Lebensmittelpunkt verändert hat, und ausschließlich ältere Menschen nachrücken? Brauchen wir dafür nicht einen anderen Automatismus? Und wäre der dann besser als die Quote von zuvor?

Was heißt das nun? Ich bin davon überzeugt: Wir brauchen Anreize und müssen Möglichkeiten schaffen, dass Menschen sich einbringen können. Hierfür gilt es, auch neue Wege der Beteiligung auszuprobieren und sich gemeinsam auf den Weg zu machen. Besonders wichtig ist, sich gegenseitig in seiner Haltung zu unterstützen und sich Freiräume zu gewähren.

Ist das Ganze nun ein rein kirchliches Thema? Nein. Denn genau wie die kirchlichen Gremien von dem Diskurs der Generationen profitieren können, gilt es auch für Gremien in der Arbeitswelt – von Jugend- und Auszubildendenvertretungen, Betriebsräten, Vereins- und Unternehmensvorständen bis hin zu Aufsichtsräten. Hierbei sind Fragen insbesondere im Bezug auf Erfahrung und Führungsverantwortung zu klären. Je nach Stelle kann es auch sinnvoll sein, einer Person mit wenig Erfahrung Aufgaben mit Führungsverantwortung zu übergeben – insbesondere dann, wenn eine komplett neue Perspektive gewünscht ist. Damit einher gehen auch Fragen zur Zusammengehörigkeit von fachlicher und disziplinarischer Führung.

WEGE DES ENGAGEMENTS FINDEN – OB MIT ODER OHNE QUOTE

Eine andere Form der Förderung, damit Menschen ihre Haltung sichtbar werden lassen, ist es, das Ehrenamt zu ermöglichen. 2019 gab es fast 16 Millionen Ehrenamtliche in Deutschland⁴. Diese zeigen ihre Haltung, indem sie sich in den unterschiedlichsten Organisationen engagieren. So kann beispielsweise einem*r Trainer*in besonders wichtig sein, dass alle die Möglichkeit haben, Sport zu machen, oder einem*r Nachhilfelehrer*in, dass alle Kinder und Jugendlichen die gleiche Chance zu einem Bildungsabschluss haben. Auch wenn nicht jede Organisation für alle unterstützenswert ist, so zeigen die Engagierten für diese eben ihre Haltung, und dies gilt es zu respektieren und konstruktiv zu diskutieren.

Daher meine Bitte an alle: Eröffnet denen, die sich mit ihrer Haltung einbringen wollen, aus allen Generationen die Chance, dies zu tun in den Formen, die für diese Personen angemessen sind. Und ihr, die ihr eure Haltung einbringen wollt, nehmt eure Chancen wahr und bringt euch in die verschiedenen Organisationen und Gremien ein – seien diese kirchlich, unternehmerisch, politisch, gesellschaftlich ... Denn für alle Menschen gilt das bekannte deutsche Sprichwort in leicht abgewandelter Form: Wo ein Wille ist, da ist auch ein Weg, ob unquotiert oder quotiert! ■■■

³ Siehe <https://www.nordkirche.de/ueber-uns/projektion2060/>.

⁴ Siehe <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/173632/umfrage/verbreitung-ehrenamtlicher-arbeit/>.

Das KDA-Team



GUDRUN NOLTE M.A.
Sozialpsychologin und Soziologin,
Leiterin des KDA der Nordkirche
Dorothee-Sölle-Haus
Königstraße 54, 22767 Hamburg
Tel. 040 30620-1351 | Fax 040 30620-1359
gudrun.nolte@kda.nordkirche.de



ANGELIKA KÄHLER
Dipl.-Sozialwirtin, Referentin für Arbeit
und Gesundheit
Dorothee-Sölle-Haus
Königstraße 54, 22767 Hamburg
Tel. 040 30620-1357 | Fax 040 30620-1359
angelika.kaehler@kda.nordkirche.de



DR. STEFAN ATZE
Theologe, wirtschaftsethischer Referent
Evangelisches Zentrum Gartenstraße
Gartenstraße 20, 24103 Kiel
Tel. 0431 55779-420 | Fax 0431 55779-499
stefan.atze@kda.nordkirche.de



CORNELIA WILLRODT
Sekretariat Kiel
Evangelisches Zentrum Gartenstraße
Gartenstraße 20, 24103 Kiel
Tel. 0431 55779-411 (-400) | Fax 0431 55779-499
cornelia.willrodt@kda.nordkirche.de



KERSTIN ALBERS-JORAM M.A.
Referentin für betriebsbezogene Arbeit
und Handwerk
Dorothee-Sölle-Haus
Königstraße 54, 22767 Hamburg
Tel. 040 30620-1352 | Fax 040 30620-1359
kerstin.albers-joram@kda.nordkirche.de



HEIKE RIEMANN
Betriebswirtin, Regionsleiterin Hamburg
Haus der Kirche
Hölertwiete 5, 21073 Hamburg
Tel. 040 519000-942 | Fax 040 519000-984
heike.riemann@kda.nordkirche.de



MAIKE HAGEMANN-SCHILLING
Dipl.-Pädagogin, Regionsleiterin Kreis
Dithmarschen
Evangelisches Zentrum Gartenstraße
Gartenstraße 20, 24103 Kiel
Tel. 0431 55779-421 | Fax 0431 55779-499
maike.hagemann-schilling@kda.nordkirche.de



JOCHEN PAPKE
Diakon, Regionsleiter Westküste
Evangelisches Zentrum Gartenstraße
Gartenstraße 20, 24103 Kiel
Tel. 0431 55779-410 | Fax 0431 55779-499
jochen.papke@kda.nordkirche.de



PASTORIN RENATE FALLBRÜG
Führungskräftearbeit und
Unternehmensethik
Dorothee-Sölle-Haus
Königstraße 54, 22767 Hamburg
Tel. 040 30620-1361 | Fax 040 30620-1359
renate.fallbrueg@kda.nordkirche.de



KATHLEEN SCHULZE M.A.
Kulturanthropologin, Referentin
Dorothee-Sölle-Haus
Königstraße 54, 22767 Hamburg
Tel. 040 30620-1356 | Fax 040 30620-1359
kathleen.schulze@kda.nordkirche.de



INGE KIRCHMAIER
Dipl.-Pädagogin, Regionsleiterin Altholstein
Evangelisches Zentrum Gartenstraße
Gartenstraße 20, 24103 Kiel
Tel. 0431 55779-423 | Fax 0431 55779-499
inge.kirchmaier@kda.nordkirche.de



ALEXANDER GINER
Sekretariat Hamburg
Dorothee-Sölle-Haus
Königstraße 54, 22767 Hamburg
Tel. 040 30620-1350 | Fax 040 30620-1359
alexander.giner@kda.nordkirche.de



PASTOR DR. JÜRGEN KEHNSCHERPER
Regionsleiter Mecklenburg-Vorpommern
Am Ziegenmarkt 4, 18055 Rostock
Tel. 0381 25224-38
juergen.kehnscherper@kda.nordkirche.de



DR. JAN MENKHAUS
Wissenschaftlicher Referent für
Landwirtschaft und Ernährung
Evangelisches Zentrum Gartenstraße
Gartenstraße 20, 24103 Kiel
Tel. 0431 55779-418 | Fax. 0431 55779-499
jan.menkhaus@kda.nordkirche.de



MARTINA SCHMIDT
Sekretariat Lübeck, Projektmanagement
Breite Straße 48a, 23552 Lübeck
Tel. 0451 891-574 | Fax 0451 891-695
martina.schmidt@kda.nordkirche.de



FRANK HEIDRICH M.A.
Veranstaltungs- und
Bildungsmanagement
Dorothee-Sölle-Haus
Königstraße 54, 22767 Hamburg
Tel. 040 30620-1355 | Fax 040 30620-1359
frank.heidrich@kda.nordkirche.de



MONIKA NEHT
Dipl.-Soziologin, Personalentwicklerin (MA),
Sozialwissenschaftliche Referentin
Evangelisches Zentrum Gartenstraße
Gartenstraße 20, 24103 Kiel
Tel. 0431 55779-424 | Fax 0431 55779-499
monika.neht@kda.nordkirche.de



RÜDIGER SCHMIDT
Gemeindepädagoge, Kultur- und
Bildungsmanager, Regionsleiter Lübeck/
Lauenburg und Ostholstein
Breite Straße 48a, 23552 Lübeck
Tel. 0451 891-574 | Fax 0451 891-695
ruediger.schmidt@kda.nordkirche.de

Impressum

HERAUSGEBER

Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt
Hauptbereich Seelsorge und gesellschaftlicher Dialog
Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland
Königstraße 54, 22767 Hamburg

www.kda-nordkirche.de

VERANTWORTLICH FÜR DEN INHALT

Gudrun Nolte

TEXTREDAKTION

Detlev Brockes
www.detlevbrockes.de

BILDREDAKTION, GESTALTUNG UND SATZ

Katrin Bahrs / Peter Bisping (drucktechnik)

DRUCK

drucktechnik
www.drucktechnik-altona.de
Papier: Profibulk
Auflage: 1.000

BILDNACHWEIS

obeyleesin / photocase: Titelbild
Martin Weinhold: S. 01, 58, 59
Permantier / SHORT CUTS: S. 03, 04, 07, 08, 09, 11, 14
Romy Geßner: S. 03, 22, 25
MONOPOLY919 / Shutterstock: S. 03, 42/43
Bodor Tivadar / Shutterstock: S. 17
Hans Hochstöger: S. 19
Siarhei Tolak / Shutterstock: S. 27
beboy / Shutterstock: S. 31
industryviews / Shutterstock: S. 32/33
Matthias Woetzel: S. 34
DGB Schleswig-Holstein: S. 36
Pavlo Plakhotia / Shutterstock: S. 38, 40
Antonello Marangi / Shutterstock: S. 45
Carsten Behler / epd-Bild: S. 46
Daniel Balakov / iStock: S. 48
13Imagery / Shutterstock: S. 51
Dieter Sell / epd-Bild: S. 53
willma ... / photocase: S. 54
Susanne Hübner / Nordkirche: S. 57
Peter Bisping (Porträt A. Giner): S. 58

Hamburg, April 2020



Evangelisch-Lutherische
Kirche in Norddeutschland

Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt

Hauptbereich Seelsorge und gesellschaftlicher Dialog

Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland

Königstraße 54

22767 Hamburg

Telefon 040 30620-1350

hamburg@kda.nordkirche.de

www.kda-nordkirche.de