

## Vorrede

In dem 2009 erschienenen Buch „Spiritualität in sozialen Unternehmen“ wurden erste grundlegende Erfahrungen und Erkenntnisse aus drei Jahren des Projekts „Mitarbeiterseelsorge und spirituelle Bildung“ – ein Kooperationsprojekt der Caritasverbands für Stuttgart, der Paul – Wilhelm von Keppler – Stiftung und der Diözese Rottenburg Stuttgart – vorgestellt. Mittlerweile sind weitere wichtige Themen, Fragestellungen, Erfahrungen und Erkenntnisse dazugekommen.

Die Unternehmen<sup>2</sup> stehen an der Schwelle „vom spirituellen Angebot zu einer christlich-spirituellen Unternehmenskultur“. Was dies bedeutet, welche Weichen dafür (neu) zu stellen sind, was es dabei zu gewinnen gibt und welchen Preis dies möglicherweise kostet, darüber reflektiert dieses Buch. Es berichtet von Schwierigkeiten und Stolpersteinen, aber auch von ermutigenden und inspirierenden Erfahrungen. Und es stellt eine Fülle innovativer Ideen und guter Praxisbeispiele vor als Anregung für die eigene Gestaltung christlicher Unternehmenskultur in sozialen Unternehmen der Caritas und Diakonie.

### *Erfahrungsgrundlagen und Perspektiven des Buches*

Auch dieses Buch ist, wie schon sein Vorgänger „Spiritualität in sozialen Unternehmen“ in erster Linie ein Erfahrungsbericht. Es beschreibt Erfahrungen, die gemacht worden sind bei verschiedenen Versuchen, in irgendeiner Weise christliche Unternehmenskultur in sozialen Unternehmen – vor allem solcher in christlicher Trägerschaft – mitzugestalten. Es beschreibt, auf welcher theoretischen Grundlage die Versuche aufruhen – welche Überzeugungen und Ideen jeweils dahinter stehen –, legt dar, was versucht worden ist, beschreibt, welche Erfahrungen damit jeweils gemacht worden sind, und bietet schließlich zuweilen noch so etwas wie eine Deutung der Erfahrungen an.

- 
- 1 Reber, Joachim: Spiritualität in sozialen Unternehmen. Mitarbeiterseelsorge, spirituelle Bildung, spirituelle Unternehmenskultur. Stuttgart (Kohlhammer) 2009.
  - 2 Zur Verwendung des Begriffs „Unternehmen“ wird nachfolgend noch etwas gesagt. Ausführlicher sh. Reber 2009, 8ff. Dazu auch: Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas. Beschluss der 6. Delegiertenversammlung des DCV. In: neue caritas 20/2008, 31–39.

Der Erfahrungsraum, aus dem heraus beschrieben wird, hängt mit den Funktionen und Positionen zusammen, die der Autor in sozialen Unternehmen einnehmen konnte. Davon wird im nächsten Kapitel ausführlicher die Rede sein. Zur ersten Orientierung aber ein paar Informationen vorab. Hauptberuflich arbeitete der Autor auf einer 80 % Stelle, die „Mitarbeiterseelsorge und spirituelle Bildung“ heißt. Die Stelle teilen sich zu 50 % der Caritasverband für Stuttgart, ein Großstadtkaritasverband mit ca. 1500 Mitarbeitenden, der in nahezu allen sozialen Hilfesfeldern tätig ist, und zu 30 % die Paul Wilhelm von Keppler – Stiftung, ein diözesanweit tätiges Unternehmen der Altenhilfe, das ca. 2000 Mitarbeitende beschäftigt. Strukturell angesiedelt ist die Stelle beim Caritasverband für Stuttgart, dort im Bereich „Zentraler Service“, ein Bereich, der verschiedene unterstützende Funktionen wie IT, Finanzen, Immobilien, Personalverwaltung oder das caritaseigene Bildungszentrum enthält. Die beiden Träger finanzieren gemeinsam die Hälfte der 80% Stelle aus eigenen Mitteln. Die andere Hälfte speist sich aus Mitteln der Diözese Rottenburg – Stuttgart. Hier kommt die zweite Struktur ins Bild, in der die Stelle bzw. deren Inhaber steht. Der Autor ist hauptberuflicher Diakon der (katholischen) Diözese Rottenburg Stuttgart. Als solcher wurde er vom Bischof mit dem Tätigkeitsfeld „Mitarbeiterseelsorge und spirituelle Bildung“ beauftragt und durch einen Gestellungsvertrag an die beiden caritativen Unternehmen „ausgeleihen“. Diese strukturellen Verflechtungen zeigen möglicherweise etwas Exemplarisches für das Thema dieses Buches. An geeigneter Stelle werde ich darauf zurückkommen.

Zu diesem festen Arbeitsplatz bei zwei bzw. drei Unternehmen (wenn man die katholische Kirche als „Unternehmen“ bezeichnen will), kommen mannigfaltige Erfahrungen aus einer freiberuflichen Tätigkeit als Trainer und Berater mit dem Schwerpunktthema „christliche Unternehmenskultur“. In den letzten Jahren konnte ich mit einer Vielzahl sozialer Unternehmen katholischer (Caritas) wie evangelischer Provenienz (Diakonie) zusammenarbeiten. Ich durfte dabei einen großen Reichtum „spiritueller Dialekte“ kennenlernen und eine große Vielfalt von Unternehmenskulturen, eine inspirierende Vielfalt auch an christlichen Unternehmenskulturen. Auch das wird eine Erkenntnis sein, für die in diesem Buch geworben wird: es gibt nicht *die* – eine, ausschließliche – Form christlicher Unternehmenskultur, es gibt ein Spektrum, eine Vielfalt, in der sich christliche Unternehmenskultur ausbilden und ausprägen kann. Nicht alles freilich, was sich an Unternehmenskultur findet, würde ich „christlich“ nennen. Es gibt, so meine ich, bestimmte Form- und Gestaltlinien, die sich in je eigener Weise in der reichen Vielfalt

christlicher Kulturen wiederfinden. Einige davon herauszuarbeiten und etwas heller zu beleuchten, darum ist es diesem Buch zu tun.

Ein Hinweis auf den oder die Blickwinkel, aus denen heraus dieses Buch geschrieben ist. Sie hängen mit den Positionen zusammen, in denen der Autor in verschiedenen sozialen Unternehmen steht, und mit den Funktionen, die er dabei jeweils ausübt. Die Funktionen und Verantwortlichkeiten werden im ersten, grundlegenden Kapitel noch eingehender beschrieben werden, und es wird sich dabei zeigen, dass die strukturelle Verortung bestimmter Funktionen in der Organisation für die jeweilige Unternehmenskultur hoch bedeutsam ist. Zur ersten Orientierung aber ein kurzer Blick schon an dieser Stelle.

Die eine Perspektive schildert die Sicht eines „*Anbieters*“ spiritueller Angebote in sozialen Unternehmen christlicher Trägerschaft. Es ist der Blick des Seminarleiters, des Trainers, des Seelsorgers, des geistlichen Begleiters u.a. Beschrieben wird, welche spirituellen Angebote wie und warum gemacht werden, welche Seelsorge- oder Bildungskonzeption dahinter steht, welche Erfahrungen damit gesammelt werden etc. Wenn aus dieser Perspektive nach dem Weg „vom spirituellen Angebot zur christlichen Unternehmenskultur“ gefragt wird, dann bedeutet dies: wie kann ich als Anbieter (mit) dafür sorgen, dass die Angebote Element einer bestimmten Unternehmenskultur werden? Welche Widerstände gibt es dagegen, auf die man achten sollte als Anbieter, wenn man den Anspruch hat, etwas Nachhaltiges im Unternehmen mitzugestalten? Gibt es vielleicht sogar so etwas wie K.O. – Kriterien, die es unter Umständen sogar ratsam erscheinen lassen, ein bestimmtes spirituelles Angebot *nicht* zu machen, weil es einer christlichen Unternehmenskultur mittelfristig nicht gut tut (Stichwort: Alibifunktion)?

Die zweite Perspektive ist die des *Beraters* sozialer Unternehmen. Sie basiert auf verschiedenen Erfahrungen mit Führungskräften verschiedener Ebenen, die in irgendeiner Weise spirituelle Angebote in ihr Unternehmen einbauen wollten oder die die Absicht äußerten, aktiv christliche Unternehmenskultur zu gestalten. Aus dieser Perspektive lässt sich einiges verdeutlichen über unterschiedliche und nicht selten vermischtte Motive, die die Unternehmen zu solchen Schritten bewegen. Es lässt sich einiges verdeutlichen über Freiräume und Zwangslagen, in denen die Führungskräfte – als Vertreter der Unternehmen – stehen. Ein wenig kann man auch sehen, in welche Rollen der Berater kommen kann, freiwillig und unfreiwillig.

Was fehlt ist die Perspektive des *Entscheiders*, desjenigen, der längerfristige strategisch relevante Prozesse und Entwicklungen anstoßen und durchsetzen kann. Der Entscheidungsraum, auf dem die beschriebenen

Erfahrungen aufruhen, beschränkt sich auf die eigenen spirituellen Angebote, die Überzeugungskraft der Beratung, und vielleicht so etwas wie ein persönliches Charisma. Eine Rolle, in der sich nicht wenige, die für die spirituelle Bildung und / oder geistliche, seelsorgerliche Begleitung in sozialen Unternehmen verantwortlich sind, wiederfinden dürfen – mit allen Chancen und Grenzen, die darin liegen.

### *Anknüpfung und Weiterführung*

Bei aller Modifizierung und ggfs. auch Falsifizierung im Detail: die begriffliche und konzeptionelle Grundlage, die für das Projekt „Mitarbeiterseelsorge und spirituelle Bildung“ gelegt wurde, hat sich im Großen und Ganzen, so meine ich, bewährt. Sie wurde im ersten Buch „Spiritualität in sozialen Unternehmen“ ausführlich dargestellt: der verwendete Spiritualitätsbegriff, das Sinn- und Zielverständnis einer Mitarbeiterseelsorge, der vielschichtige Kompetenzbegriff, dem sich die „spirituelle Bildung“ verpflichtet weiß und in nuce auch das Grundverständnis einer christlich – spirituellen Unternehmenskultur. Im Laufe der letzten Jahre konnten die Erkenntnisse vertieft und an neuen Erfahrungen geprüft werden. Davon wird in diesem Buch die Rede sein. Es würde den Rahmen sprengen, die theoretische Grundlegung jeweils erneut darzustellen. Auf der anderen Seite soll dieses Buch auch dem Leser verständlich sein, der die erste Studie nicht kennt. Deshalb wird versucht, in kurzer Form die wichtigsten Überlegungen auch hier darzustellen. Zuweilen werden dafür einschlägige Textpassagen aus dem ersten Werk übernommen.

Ausführlich soll die Grundlagenarbeit im nachfolgenden, ersten Kapitel geleistet werden. Es ruft die Genese und Fundamente der Tätigkeit in Erinnerung und schildert, wie sich die leitende Fragestellung dieses Buches – vom spirituellen Angebot zur christlich-spirituellen Unternehmenskultur – aus den Ansätzen und Erfahrungen herausdestilliert. Drei Dimensionen christlicher Unternehmenskultur werden dabei besonders wichtig werden: eine Unterbrechungskultur, eine Kultur der Reflexion und existentiellen Kommunikation und eine Gebetskultur. Was darunter jeweils verstanden werden soll, wird im ersten Kapitel knapp skizziert. Allen drei Dimensionen wird im weiteren Verlauf dann ein eigenes Kapitel gewidmet sein. In diesen Kapiteln wird die theoretische Skizze weitergezeichnet und an verschiedenen Praxisbeispielen gezeigt, wie eine Gestaltung aussehen kann und welche Erfahrungen sich damit machen lassen.

Zwischen die Grundlegung und die Kapitel zur Unterbrechungs-, Reflexions- und Gebetskultur wird eine Betrachtung zur „Spiritualität als Leitbildziel“ eingeschoben. In gewisser Weise stellt das Leitbild ja so etwas wie ein Bindeglied zwischen theoretischer Grundlegung und praktischer Ausgestaltung dar. Das Kapitel will zeigen, was geschehen kann, wenn ein Unternehmen „Spiritualität“ als prägendes Element des eigenen Unternehmens deklariert, welche Chancen und neuen Energien, aber auch welche Hindernisse und Herausforderungen damit verbunden sind. Und es stellt Möglichkeiten dar, mit dem Leitbild so zu arbeiten, dass es dem Wachstum einer christlich-spirituellen Unternehmenskultur dienlich ist.

### *Dank*

Nicht ich schreibe das Buch, sagte einst der große amerikanische Literat Mark Twain, das Buch schreibt sich selbst. Auch dieses Buch hat sich in gewisser Weise selbst geschrieben. Und es hätte sich nicht schreiben können, wenn nicht viele Menschen das Ihre dazu beigetragen hätten. Ihnen allen sei an dieser Stelle von Herzen gedankt.

Danken möchte ich dem Vorstand des Caritasverbands für Stuttgart, Herrn Ulrich Ahlert, und dem Vorstand der Paul Wilhelm von Keppler Stiftung, Herrn Dr. Alfons Maurer, für das Vertrauen, das sie meiner Arbeit in all den Jahren entgegengebracht haben, und für ihre Bereitschaft, auch dieses zweite Buchprojekt zu unterstützen. Gedankt sei den Personalverantwortlichen der Diözese Rottenburg – Stuttgart, dass sie sich auf einen Weg eingelassen haben, der die „klassischen“ pastoralen Handlungsfelder überschreitet. Für die finanzielle Unterstützung dieses Buches sei der Mutter Teresa Stiftung und namentlich der Leiterin der Hauptabteilung Caritas Frau Ordinariatsrätin Dr. Irme Stetter – Karpp von Herzen gedankt. Dank gebührt dem Kohlhammer Verlag für die Bereitschaft, das Buch in sein Programm zu nehmen. Den Lektoren Herrn Jürgen Schneider, Herrn Florian Specker und Frau Julia Zubicic danke ich für die bewährte gute Zusammenarbeit.

Den vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Caritas und Diakonie, die ich im Zuge meiner Arbeit kennenlernen durfte und die mir etwas von ihrer Lebens- und Berufsspiritualität gezeigt haben, bin ich zu tiefem Dank verpflichtet. In besonderer Weise gilt dies für die Teilnehmerinnen des Kurses „Existentielle Kommunikation und spirituelle Ressourcen in der Pflege“ in Berlin. Frau Dr. Astrid Giebel möchte ich von Herzen dafür danken, dass sie mir die Chance gegeben hat, diesen

Kurs mit zu gestalten. Frau Andrea Bogdan danke ich für die Art, wie sie als teilnehmende Beobachterin den Kurs mit begleitet und inspiriert hat.

Und last but not least gilt mein tiefer und aufrichtiger Dank meinen Berliner Trainerkollegen Frau Anke Leisner und Herrn Andre Sebastian Zank Wins. Sie haben mich teilhaben lassen an ihrer Art zu leben und zu glauben. Von ihnen habe ich neue Weisen gelernt, Menschen auf ihrem je eigenen spirituellen Weg zu begleiten. Sie haben mich bereichert, fachlich und menschlich. Ihnen sei dieses Buch gewidmet.