

THOMAS BROCH

Mitarbeit im kirchlichen Dienst

I. VORBEMERKUNGEN

Aufgrund meines persönlichen Erfahrungsbereichs und der mir zugänglichen empirischen Daten muß ich den Kreis der Mitarbeiterschaft, von dem hier die Rede sein kann, auf die hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich der Caritas beschränken. Damit werden sicherlich Gewichte verlagert, denn über im sozialen und (sozial)pädagogischen Bereich Tätige müssen womöglich andere Erkenntnisse zur Sprache gebracht werden als über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im pastoralen oder im katechetischen Dienst. Andererseits dürften die Inhaber von über 450.000 Vollzeitstellen (das entspricht über 650.000 Einzelpersonen) in den verschiedensten Diensten und Einrichtungen der Caritas ein repräsentatives Spiegelbild der Gemeinden, aus denen sie stammen, und darin wieder der Gesellschaft insgesamt darstellen, welches auch auf andere Bereiche des kirchlichen Dienstes übertragbar ist.

II. »DIENSTGEMEINSCHAFT« IN EINER PLURALEN GESELLSCHAFT

In dieser Mitarbeiterschaft spiegelt sich das wider, was nach übereinstimmender Auskunft der Soziologen die Gesellschaft der sogenannten »Postmoderne«, oder besser: der »radikalisierten Moderne«, insgesamt kennzeichnet:¹ Traditionelle Großmilieus (also auch das kirchliche Milieu) lösen sich auf; es finden eine Werteveränderung, eine »Enttraditionalisierung der Lebensformen« sowie eine »funktionale Differenzierung« und »Pluralisierung« sozialer Teilsysteme weltanschaulicher, religiöser, kultureller, beruflicher, demographischer, interessenorientierter, schichtspezifischer Prägung statt, die auf keinen gemeinsamen Nenner

¹ Vgl. zusammenfassend: *Karl Gabriel*, Gesellschaftliche Wandlungsprozesse, in: *Hellmut Puschmann* (Hrsg.), *Not sehen und handeln. Caritas. Aufgaben – Herausforderungen – Perspektiven. 100 Jahre Deutscher Caritasverband, Freiburg i. Br. 1996*, 15–34.

mehr gebracht werden können. Einzelne Personen oder Gruppen gehören dabei nicht nur einem dieser Teilmilieus an, sondern entsprechend der Ausdifferenzierung der Lebens- und Existenzvollzüge auch mehreren zugleich.

Die Kirchen – insbesondere die katholische Kirche – haben sich in der Geschichte der Neuzeit und der Gegenwart dem komplexen Phänomen der Aufklärung und der Moderne und den damit verbundenen pluralen und demokratisch organisierten Gesellschaften gegenüber traditionell defensiv und abwehrend verhalten. Die Infragestellung ihrer das Leben der Menschen insgesamt umfassenden Autorität wurde und wird zumeist weniger als Herausforderung zu konstruktiven, dialogischen Wandlungsprozessen denn als angsterzeugende Bedrohung verstanden, auf welche sie mit Distanzierung nach außen und mit Tendenzen der Hierarchisierung und der Restauration nach innen reagiert haben und reagieren.

Das Aggiornamento des Zweiten Vatikanischen Konzils und dessen Öffnung hin auf eine kreative Auseinandersetzung mit der Moderne steht in der jüngeren Kirchengeschichte solchen Tendenzen entgegen; die Geschichte seiner (Nicht-)Rezeption (besser vielleicht: seiner immer noch nicht erfolgten Rezeption) in den nachfolgenden 30 Jahren bestätigt allerdings das genannte herkömmliche Reaktionsmuster.

Inmitten der Pluralisierung moderner Gesellschaften findet im Bereich der Kirche ein dazu gegenläufiger Prozeß statt, den die Soziologie als »Neuversäulung und Traditionalisierung« bezeichnet.² Dies hat auch Konsequenzen für den Bereich der Mitarbeit im kirchlichen Dienst, die sich sowohl in der organisatorischen und rechtlichen Ausgestaltung als auch in der entsprechenden Nomenklatur niederschlagen.

So hat die katholische Kirche auf der Basis der Autonomie, welche Art. 140 GG unter Einbeziehung von Art. 137 Abs. 3 der Weimarer Reichsverfassung den Kirchen zuspricht, ein eigenes Arbeitsrecht mit entsprechendem Regelungsrecht (KODA) entwickelt, welches für den Bereich der Caritas in den »Richtlinien für Arbeitsverträge in den Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes« (AVR) seinen Niederschlag findet; die Interessen der Mitarbeiterschaft werden nicht im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes, das außerhalb des kirchlichen Zuständigkeitsbereichs gilt, durch Betriebsräte vertreten und finden nicht im Rahmen

² Vgl. *Gabriel*, Die verbandliche Caritas im Spannungsfeld von Kirche und Gesellschaft. Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven, in: *Diakonie – Gemeinde – Sozialarbeit* (PersonGruppeGesellschaft Bd. 16), hrsg. v. d. *Katholischen Fachhochschule Norddeutschland Osnabrück und Vechta* durch *Gabriel und Paul Ludwig Sauer*, Hildesheim 1990, 43–61, hier: 54.

gewerkschaftlicher Organisation statt, sondern werden durch das Instrument einer Mitarbeitervertretung mit eigener Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO) geregelt; die tarifliche Weiterentwicklung erfolgt nicht durch das streitige Aushandeln zwischen den Tarifparteien, sondern in einer paritätisch mit Dienstgebern und Dienstnehmern besetzten »Arbeitsrechtlichen Kommission« (AK). Die Wortwahl »Dienstgeber« und »Mitarbeiter« – anstatt »Arbeitgeber« und »Arbeitnehmer« – ist programmatisch und hat seine Begründung darin, daß das Miteinander dieser beiden Gruppen nicht als Gegenüber, sondern als Partnerschaft – wiewohl mit unausdrücklichen hierarchischen Implikationen – im Rahmen einer »Dienstgemeinschaft« verstanden wird. Was diese »Dienstgemeinschaft« und darüber hinaus das »Wesen der Caritas« ausmacht, formuliert § 1 der AVR:

»(1) Die Caritas ist eine Lebens- und Wesensäußerung der katholischen Kirche. Die dem Deutschen Caritasverband angeschlossenen Einrichtungen dienen dem gemeinsamen Werk christlicher Nächstenliebe. Dienstgeber und Mitarbeiter bilden eine Dienstgemeinschaft und tragen gemeinsam zur Erfüllung der Aufgaben der Einrichtung bei. Die Mitarbeiter haben den ihnen anvertrauten Dienst in Treue und in Erfüllung der allgemeinen und der besonderen Dienstpflichten zu leisten. (2) Der Treue des Mitarbeiters muß von seiten des Dienstgebers die Treue und Fürsorge gegenüber dem Mitarbeiter entsprechen. (3) Auf dieser Grundlage regeln sich alle Beziehungen zwischen Dienstgeber und Mitarbeiter.«

Die Begründung des eigenen kirchlichen Arbeitsrechts und damit der Anspruch an die Mitarbeiterschaft im Rahmen der »Dienstgemeinschaft« ist – inmitten einer säkularen Gesellschaft, deren Teil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso sind wie die Kirche und die kirchlichen Einrichtungen selbst – ausdrücklich und eindeutig theologisch-ekklesiologisch, d.h. im »Sendungsauftrag der Kirche«, begründet. Dies wird ausdrücklich formuliert im Art. 1 der am 22. September 1993 durch die deutschen Bischöfe verabschiedeten »Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse«.³ Diese Grundordnung ist Bestandteil des Arbeitsrechts im kirchlichen Bereich sowie im Bereich des Deutschen Caritasverbandes.

In der Präambel zur »Erklärung der deutschen Bischöfe zum kirchlichen Dienst«, zum selben Datum verabschiedet, wird dieser kirchliche Sendungsauftrag folgendermaßen formuliert:

»Der Berufung aller Menschen zur Gemeinschaft mit Gott und untereinander zu dienen, ist der Auftrag der Kirche. In lebendigen Gemeinden und Gemeinschaften bemüht sie sich,

³ *Die deutschen Bischöfe*, Erklärung der deutschen Bischöfe zum kirchlichen Dienst, sowie: Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse (Die deutschen Bischöfe 51), hrsg. vom Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Bonn, 22. September 1993, hier: 15.

weltweit diesem Auftrag durch die Verkündigung des Evangeliums, die Feier der Eucharistie und der Sakramente sowie durch den Dienst am Mitmenschen gerecht zu werden. Diese Sendung verbindet alle Glieder im Volk Gottes; sie bemühen sich, ihr je an ihrem Ort und je nach ihrer Begabung zu entsprechen. Diesem Ziel dienen auch die Einrichtungen, die die Kirche unterhält und anerkennt, um ihren Auftrag in der Gesellschaft wirksam wahrnehmen zu können. Wer in ihnen tätig ist, wirkt an der Erfüllung dieses Auftrags mit. Alle, die in den Einrichtungen mitarbeiten, bilden – unbeschadet der Verschiedenheit der Dienste und ihrer rechtlichen Organisation – eine Dienstgemeinschaft.⁴

Daraus ergibt sich für die »Eigenart des kirchlichen Dienstes«:

»Kirchliche Einrichtungen dienen dem Sendungsauftrag der Kirche. Daraus ergibt sich, daß alle Gestaltungsformen des kirchlichen Dienstes, auch die arbeitsrechtlichen Beziehungen zwischen den kirchlichen Anstellungsträgern und ihren Beschäftigten, dem religiösen Charakter des kirchlichen Auftrags entsprechen müssen. In der Einrichtung selbst muß sichtbar und erfahrbar werden, daß sie sich dem Auftrag Christi verpflichtet und der Gemeinschaft der Kirche verbunden weiß. Alle Beteiligten, Dienstgeber sowie leitende und ausführende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, müssen bereit sein, an der Verwirklichung eines Stückes Auftrag der Kirche im Geist katholischer Religiosität, im Einklang mit dem Bekenntnis der katholischen Kirche und in Verbindung mit den Amtsträgern der katholischen Kirche mitzuwirken.«⁵

Dieser »Dritte Weg« eines eigenen kirchlichen Arbeitsrechts ist ohne Zweifel ein wichtiges Element einer »Corporate Identity« der Kirche und der kirchlichen Verbände, also auch – unter Einbeziehung ihres spezifischen sozialen und anwaltschaftlichen Auftrags – der Caritas. Daß eine solche Corporate Identity für die interne Identifizierung sowie für die Profilierung und Unverwechselbarkeit nach außen unerlässlich ist, ist heute eine unbestrittene Erkenntnis jeder Theorie von Organisationen und ihrer Kommunikation. Die Kirche weist hier – lange, bevor sich derartige Theorien für moderne Organisationen entwickelt haben – eine alte Tradition auf, welche im Hinblick auf ihr Gewicht im gesellschaftlichen Kräftespiel unbestreitbar ein nicht hoch genug zu veranschlagendes Kapital darstellt. Ob sie dieses Gewicht freilich in ausreichender Weise in die Waagschale werfen kann bzw. ob sie in modernen pluralen Gesellschaften nach außen ebenso an Achtung und Bedeutung wie nach innen an Akzeptanz verliert, das hängt mit Problemen der materialen Ausgestaltung dieser Corporate Identity zusammen. Daß hierzu in der aktuellen innerkirchlichen ebenso wie in der gesamtgesellschaftlichen Auseinandersetzung unterschiedliche, ja z. T. konträre Ansichten nicht nur möglich, sondern massiv vorhanden sind, ist ein Faktum.

Die oben genannte »Grundordnung« einschließlich der »Erklärung der deutschen Bischöfe« wird im Vergleich zu der Erklärung aus dem Jahr

⁴ ebd. 7.

⁵ ebd. 8, Zitat: Beschluß des BVerfG vom 11. 10. 1977, E 46, 73, 87.

1983 als Fortschritt betrachtet, da sie sich nicht mehr ausschließlich an die einzelne Mitarbeiterin und den einzelnen Mitarbeiter wendet und so die Mitverantwortung für die Erfüllung des kirchlichen Auftrags individualisiert, sondern »schon im Ansatz Träger und Leitung der Einrichtungen stärker in die Pflicht [nimmt], indem ihnen die Verantwortung für den katholischen Charakter der Einrichtung auferlegt wird«; und da darin nicht mehr von einer generell gleichartigen, sondern von einer »gestuften Loyalität« ausgegangen wird, deren Verpflichtungen »unterschiedliches Ausmaß haben, je nachdem ob es sich um katholische, nichtkatholisch christliche oder nichtchristliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handelt«⁶.

Dabei stellt sich zum einen die Frage, ob die materiale Ausformulierung der »Grundordnung« nicht de facto doch in sehr konkreten Einzelheiten und mit sehr konkreten Sanktionierungen das Hauptaugenmerk auf die einzelne Mitarbeiterin und den einzelnen Mitarbeiter legt, was sich landauf, landab in zahllosen disziplinarischen Konsequenzen und arbeitsrechtlichen Konflikten äußert, während die in der »Erklärung der deutschen Bischöfe« artikulierten »Anforderungen an Träger und Leitung kirchlicher Einrichtungen«⁷ doch eher im Allgemeinen und nur schwer Einklagbaren verbleiben.

Zum andern bleibt das Problem, ob sich Loyalität formalisieren und in abgestufter Weise quantifizieren läßt. Diese Frage beinhaltet allerdings einen Hinweis auf eine viel weiterreichende Problematik, welche eine Problematik des Kirchenrechts insgesamt darstellt: die formalisierende Versächlichung und Verrechtlichung theologischer Inhalte und personaler Glaubens- und Existenzvollzüge einerseits, zum andern umgekehrt die Theologisierung bzw. religiöse Überhöhung rechtlicher oder einfach institutionsimmanenter und organisatorischer Sachverhalte. Dieses Ineinander von im Grunde nicht konvergenten Dimensionen bewirkt auf der einen Seite unbestimmte Rechtsbegriffe in sehr konsequenzenreichen Fragen, die freilich für unterschiedlichste Interpretationen offen bleiben – allen voran und darin zusammengefaßt der zentrale Bereich der »Loyalitätsobliegenheiten«⁸ –, auf der anderen Seite werden Glaubensvollzug und persönliches Ethos reduziert auf eine scheinbar objektivierbare Übereinstimmung mit der Glaubens- und Sittenlehre der Kirche. Dabei ist bemerkenswert, daß ethische Kategorien, welche etwas mit sozialer Verantwortung, Gerechtigkeit, gelebter Mitmenschlichkeit zu tun haben,

⁶ ebd. 5 (Vorwort von Bischof Karl Lehmann).

⁷ ebd. 8.

⁸ ebd. 17–19 (Art. 4 und 5 der »Grundordnung«).

überhaupt keine ausdrückliche Rolle spielen und allenfalls unter dem Begriff der »Glaubwürdigkeit von Kirche und kirchlicher Einrichtung« gesucht werden könnten, während Fragen der Kirchendisziplin, des Sakramentenrechts sowie der kirchlichen Ehe- und Sexualmoral eine beachtliche Bedeutung zukommt.

So ist denn gerade in der zentralen Frage, was die »Kirchlichkeit« von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie von kirchlichen Einrichtungen bedeutet, keine Klärung erfolgt, sondern der kontroversen innerkirchlichen Auseinandersetzung Tür und Tor geöffnet sowie dem Unverständnis und den irritierten Fragen außerhalb des kirchlichen »Geltungsbereichs« (freilich nicht nur da, sondern auch in der Mitarbeiterschaft) reichlich Nahrung gegeben.

III. DIE »KIRCHLICHKEIT« DER CARITAS

Diese Auseinandersetzung soll im folgenden anhand der Frage nach der »Kirchlichkeit« der Caritas aufgegriffen werden.

Es steht völlig außer Frage, daß Caritas Caritas der Kirche ist; daß caritative Verantwortung zu den zentralen Lebensäußerungen der Kirche und der Gemeinden gehört – was immer dies auch als kritische Herausforderung für Kirche und Gemeinden bedeuten mag; daß auch verbandliche Caritas ihre Wurzeln und ihren Ort in der Kirche hat. Diesen Zusammenhang zur Disposition zu stellen, wäre für beide Seiten verhängnisvoll. Ja: eigentlich ist die gängige Formulierung Caritas *und* Kirche in sich problematisch, weil sie in zwei Teile zerlegt, was eines ist bzw. sein müßte: unter einer bestimmten Perspektive *ist* Caritas Kirche und *ist* Kirche Caritas: die in menschlicher Gemeinschaft sich vollziehende liebende und heilende Zuwendung Gottes zu den Menschen. Wobei ich gleich hinzufügen möchte, daß ein solches Verständnis von Kirche nur ökumenisch sein kann.

Um so bedrückender, beschämender, unberechtigter und unnötiger ist die nie verstummende, ja aktuell sich zuspitzende innerkirchliche Diskussion um die sogenannte »Kirchlichkeit« der Caritas. Selbstverständlich ist dies zu einem guten Teil eine institutionsimmanente, kirchenpolitische Diskussion, welche im außerkirchlichen Bereich allenfalls Unverständnis und Befremden hervorrufen und dem Auftrag des gemeinsamen glaubwürdigen Zeugnisses der Kirche in der Welt von heute kaum dienen kann. Aber sie betrifft auch das Thema der Mitarbeit im kirchlichen Dienst im

engeren Sinn, da sie beim einen Teil der Diskutanten eine Individualisierung des Kriteriums der »Kirchlichkeit« auf die einzelne Mitarbeiterin und den einzelnen Mitarbeiter hin meint. Denn gemessen wird die »Kirchlichkeit« in dieser Diskussion an der persönlichen uneingeschränkten Identifizierung mit Lehre und Moralkodex der Kirche. Markant bringt diese Sicht *Heinrich Pompey*, Leiter des caritaswissenschaftlichen Instituts an der Universität Freiburg, in einer sehr hierarchischen, statisch kirchenzentrierten Sicht auf den Punkt, welche von nicht wenigen Verantwortlichen in der Kirche geteilt wird. Er stellt – unter Verweis auf die Notwendigkeit einer Corporate Identity der Kirche und ihrer Caritas – fest, daß nur persönlich vollidentifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine kirchliche Caritas verkörpern können; die verbandliche Caritas müsse jedoch aufgrund einer gewaltigen Expansion ihrer Aufgaben und Dienste mehr und mehr auf eine Mitarbeiterschaft zurückgreifen, bei der diese Voraussetzung nicht mehr gegeben sei; die Konsequenz daraus ist für ihn, daß sich die verbandliche Caritas auf den Kernbereich von Diensten und Aufgaben reduzieren müsse, der tatsächlich von in diesem Sinne kirchlich identifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abgedeckt werden könne. Denn nur mit kirchlich voll identifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – was immer dies bedeuten mag – lassen sich »dezidiert kirchliche Einrichtungen« kultivieren – was immer dann auch dieses bedeutet.⁹

Selbstverständlich spiegelt sich auch in der Caritas-Mitarbeiterschaft eine plurale Gesellschaft wider, die der Kirche nicht mehr die Rolle einer letztverbindlichen Instanz – insbesondere in moralischen Fragen – zugesteht; und der Anteil der »kirchenkritischen« und »kirchendistanzierten« Mitarbeiterschaft repräsentiert entsprechende gesamtgesellschaftliche Einstellungen. Aber dies dürfte ja auch das Bild der Kirchengemeinden insgesamt sein.¹⁰ Und es ist sehr problematisch, dies bereits als Mangel an »Kirchlichkeit« zu interpretieren.

Immerhin ist es fraglich, wer berufen und berechtigt ist, in pauschaler Weise die persönliche Tiefe und Redlichkeit des Glaubens, des geistlichen Lebens, der religiösen Motivation so vieler Menschen zu messen und zu bewerten. Und sehr zu denken gibt auch der Hinweis des Publizisten *David Seeber*, es dürfte gut sein,

⁹ Vgl. zum ganzen: *Heinrich Pompey*, Das Profil der Caritas und die Identität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in: *Deutscher Caritasverband (Hrsg.)*, caritas '93. Jahrbuch des Deutschen Caritasverbandes, Freiburg i. Br. 1992, 11–26.

¹⁰ Vgl. auch *Rolf Zerfaß*, Lebensnerv Caritas. Helfer brauchen Rückhalt, Freiburg i. Br. 1992, 38.

»[...] die verstreute, aber nicht kleine Schar derer nicht zu übersehen, die aus ihrer Kindheit und Jugend noch die Verwundungen einer autoritären Kirchlichkeit an sich tragen und ihre nicht überwundenen seelischen Verletzungen ihrer kirchlich geprägten religiösen Erziehung zuschreiben. Sie reagieren deshalb auf neue Verletzungen durch unverstandene oder nicht nachvollziehbare, die berufliche Stellung oder die persönliche Lebensführung betreffende kirchliche Vorschriften doppelt allergisch. Und es ist ja weitgehend so, daß die Generation das Bild des innerkirchlichen Streits wie der Kritik von und nach außen bestimmt, die den schwierigen Ablöseprozeß von einer im Prinzip vergangenen Kirchlichkeit an sich selbst erfahren hat und noch nicht eine hinreichend eigenständige und zugleich selbstdistanzierte Position gefunden hat, um der eigenen Kirche, sei es als Christ von innen, sei es als Beobachter von außen, wieder objektiv begegnen zu können.«¹¹

Unter theologischen Gesichtspunkten ist zu betonen, daß der – ja gerade auch von *Pompey* betonte – Gedanke der *communio* kirchenstiftend ist und zu den konstituierenden Wesensmerkmalen der Kirche gehört. »Kirchlichkeit« bzw. »Nicht-Kirchlichkeit« auf den einzelnen Menschen zu reduzieren, bedeutet aber das Gegenteil davon: *exclusio*, Ausschluß. Es bedeutet, das gesellschaftliche Parameter der Individualisierung auch in die innerkirchliche Maßstäblichkeit hereinzuholen und so gerade eine wesentliche Chance zu vertun, dem Zeitgeist gegenüber kontrafaktisch zu sein und damit ein Zeugnis christlicher Humanität zu geben.

Es ist außerdem zu fragen, ob hier nicht – durch den »Rückzug der sozial-caritativen Arbeit der Kirche auf die eigenen Glaubensgenossen und ihre Nutzung als Mittel der Abgrenzung und Abschottung nach außen wie der Stabilisierung nach innen«¹² – einer integralistischen Verengung, einer Ghettoisierung der Kirche und ihrer *Caritas* das Wort geredet wird, was nicht nur – soziologisch und politisch-funktional gesehen – einen Verlust gesellschaftlicher Präsenz und gesellschaftlicher Relevanz befördert, sondern was vor allem – theologisch-ekklesiologisch betrachtet – ihrem Wesen, katholisch, d.h. umfassend, zu sein, zutiefst widerspricht. Der Soziologe und *Caritas*wissenschaftler *Karl Gabriel* bringt dies im Zusammenhang mit der bereits zitierten Strategie der »Neuversäulung« in unmißverständlicher Deutlichkeit auf den Punkt:

»Soziologisch betrachtet erscheint ein erneuter Rückzug und Abgrenzung der Katholiken nach außen durchaus möglich. Nur würde sie heute nicht mehr dasselbe bedeuten wie in der Phase der klassischen Industriegesellschaft. Sie würde einen Rückzug der Kirche in ein schrumpfendes Reservat traditionaler Lebensorientierung beinhalten. Es wäre der Kirche gerade das, was ihr im 19. Jahrhundert gelang, nicht mehr möglich: auf einem neuen Niveau an der Entwicklung einer balancierten Modernität mitzuwirken und die gesellschaftliche Entwicklung offen zu halten für die Teilhabe und Teilnahme aller, auch der Ärmsten und Schwächsten. Nachdem die entfaltete moderne Gesellschaft ihren Charakter als Großgruppen-gesellschaft verloren hat, würde die Abgrenzung heute die Kirche in eine gesellschaftlich

¹¹ *David Seeber*, *Caritas in Staat und Gesellschaft*, in: *Puschmann (Hrsg.)*, 194 (Anm 1).

¹² *Gabriel*, 54 (Anm. 2).

marginale Sektensexistenz führen. Um im Bilde zu bleiben: aus der Säule würde das Reservat. Natürlich kann man zu der Überzeugung kommen, die moderne Gesellschaft nehme eine Entwicklung, die die Bewahrung des Glaubens nur noch im Reservat ermögliche. Dies würde allerdings soziologisch betrachtet den Abschied von einer Kirchentradition bedeuten, zu der es gehört, das von ihr verkündete Heil für alle Menschen und alle Zeiten offen zu halten.«¹³

Und de facto ist die dort vorausgesetzte Einschätzung der »Kirchlichkeit« der Mitarbeiterschaft ebenso falsch wie deren Interpretation.

Interessante und hilfreiche Gesichtspunkte zu dieser Diskussion liefert die jüngst abgeschlossene, bislang noch unveröffentlichte Umfrage des Allensbacher Instituts für Demoskopie unter 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Caritas.¹⁴ Neun von zehn der Befragten halten die Option für die Armen und die Förderung sozialen Bewußtseins in der Gesellschaft für die vorrangige Aufgabe der Caritas, während »gelebtes Christsein« oder »Beitrag zur Seelsorge« nurmehr von etwa zwei Drittel der Befragten bestätigt wird. Soweit scheint das Vorurteil zu stimmen – falls man die Differenzierung zwischen der Zuwendung zu den in Not Geratenen und dem gelebten Christsein überhaupt als im Sinne des Evangeliums sinnvoll und begründet betrachten mag. Aufmerken läßt freilich, daß diejenigen Befragten, die sich als kirchenkritisch betrachten, das Bild einer Caritas, die in Bereichen tätig ist, »die von anderen vernachlässigt werden«, signifikant höher bewerten als die, die sich als kirchennah betrachten. Ähnlich geben sich bei der Frage, ob die Caritas »Anwalt der Armen« sei und sich »um Randgruppen und Benachteiligte der Gesellschaft« kümmern müsse, signifikant mehr Kirchennahe mit dem status quo der Einlösung dieses Anspruchs zufrieden als Kirchenkritische, die hier noch einen enormen Verwirklichungsbedarf sehen.

Der Münsteraner Pastoraltheologe *Udo F. Schmälzle* bemerkt zu diesen Daten: Sie »sagen eindeutig aus, daß den sog. ›Kirchenkritischen‹ und ›Kirchendistanzierten‹ auf keinen Fall die Orientierung am Evangelium und eine christlich orientierte Nachfolgepraxis abzusprechen ist. Es ist anzumerken, daß ein wesentliches Element ihrer Kirchenkritik gerade darin besteht, daß die Kirche zu wenig ihre Verantwortung für die Menschen in der Not wahrnimmt und ihre Identität einseitig von der Orthodoxie her liturgisch-sakramental versteht und orthopraktisch-diakonale Handlungsfelder verdrängt und ausgrenzt.«¹⁵

¹³ Ebd.

¹⁴ *Institut für Demoskopie Allensbach*, Caritas-Leitbild. Eine Befragung von hauptamtlichen Mitarbeitern der Caritas, 30. November 1995; dazu: *caritas* 97 (1996), Heft 6, mit Beiträgen von *Renate Köcher*, *Eugen Baldas*, *Udo F. Schmälzle*, *Johann Michael Gleich*, *Thomas Möltgen*, *Michael Weber*.

¹⁵ *Udo F. Schmälzle*, Caritasmitarbeiter verwirklichen Kirche, in: *caritas* 97 (1996) 261–275, Zitat: 268f.

Wenn man dazu bedenkt, daß sich sowohl die Selbstkennzeichnung »kirchenkritisch« bzw. »kirchendistanziert« als auch das verstärkte sozialkritische Selbstverständnis – infolgedessen übrigens auch eine hohe Innovationsbereitschaft und eine entsprechende Innovationsforderung an die verbandliche Caritas – vornehmlich bei solchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern findet, die in den Diensten an den Rändern der Gesellschaft stehen – bei Asylbewerbern und Migranten, bei drogenkranken, wohnungslosen, armen, arbeitslosen, überschuldeten, sozial gefährdeten Menschen –,¹⁶ dann läßt sich daraus die schlußfolgernde Frage ableiten, ob nicht hier – an den vorgeschobenen Frontlinien zwischen sozialer Not und caritativem Dienst, eine andere, neue, eigenständige, vielleicht etwas quergebürstete, aber durchaus glaubwürdige Form von Kirchlichkeit festzustellen sei. Eine Kirchlichkeit des »Tatzeugnisses«, welche nicht gegen eine solche des »Wortzeugnisses« ausgespielt werden darf. Sie paßt zwar vielleicht nicht in konservative Kirchlichkeitsmuster; aber niemand sollte diesen Menschen absprechen, sagen zu dürfen: »Auch wir sind Kirche.« Sie hätten, meine ich, den Geist des Evangeliums auf ihrer Seite. Sehr feinsinnig wird dort ja schließlich der Mensch, der sich wirklich als Nächster, als Mitmensch erweist und der immer gerne als Idealtypus caritativen Handelns zitiert wird, als ein Samariter herausgestellt, als Angehöriger einer jüdischen Gruppe also, die unter den Frommen Israels als anrühlich gilt, weil sie sich vom rechten Glauben abgewandt hat und den Gott Israels nicht in Jerusalem anbetet, sondern ihm in Sichem ein Heiligtum errichtet hat. Wenn in der Dienstgemeinschaft der Caritas nach Maßgabe des Pompeyschen »Säuberungskonzepts« der Samariter keinen Platz mehr habe, dann – so der Würzburger Pastoraltheologe *Rolf Zerfaß* wörtlich – »hol sie der Teufel!«¹⁷

Annette Schavan stellt in einem Aufsatz über »Caritas und Kirche« die Frage:

»Welche Talente weisen wir ab, weil wir glauben, sie paßten nicht zu uns, und wie kommen wir zu diesem Urteil? Papst Paul VI. hat in seiner Enzyklika »Ecclesiam suam« festgestellt: »Niemanden betrachtet die Kirche, als habe er mit ihrer Aufgabe nichts zu tun.« So ist vielleicht die erste Frage nicht: Wie umfassend muß der Kriterienkatalog sein, den jemand erfüllen muß, damit er/sie seine/ihre Talente bei der Caritas, im Dienste am Menschen

¹⁶ Vgl. zu diesem kritischen Potential einer »qualitativ und quantitativ bedeutsamen Minderheit« von etwa 30 bis 40% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die unv. Untersuchung von *Ulrich Maubach* (Willing-Partner International Management Consulting), Die verbandsinterne Kommunikation der Caritas Mitarbeiter-Befragung. Interpretation der Studie für den Öffentlichkeitsausschuß des DCV, September 1996.

¹⁷ *Zerfaß*, Das Proprium der Caritas als Herausforderung an die Träger, in: *Deutscher Caritasverband (Hrsg.)*, caritas '93. Jahrbuch des Deutschen Caritasverbandes, Freiburg i. Br. 1992, 27–40, Zitate 38f.

einsetzen kann? Die erste Frage ist vielleicht eher die: Wie kann Kirche ihrem Auftrag, vom Evangelium Zeugnis zu geben, so gerecht werden, daß sie einladend wirkt auf jene, deren Talente für unsere Dienste so wichtig sind?¹⁸

Und an anderer Stelle:

»Talentsuche muß weniger ängstlich werden. Sie sollte mehr setzen auf den einladenden und zeugnisgebenden Charakter der Kirche. Dann kann die katholische Kirche vermitteln, wie sie neue Maßstäbe hervorbringt, wenn sie sich in unverstellter Sicht und unvoreingenommener Weise auf Menschen einläßt, wenn sie nicht einzig den Konsens im Blick hat, sondern die Differenzen annimmt, bei sich wie bei den anderen, die sie einläßt.«¹⁹

Das Wort »Talent« kann durch das biblische Wort »Charisma« ausgetauscht werden. Es bedeutet die durch Gottes Geist bewirkte individuelle Kompetenz eines Menschen, bedingt und begründet durch persönliche Anlagen, durch Ausbildung und Erfahrung, durch lebensgeschichtliche Prägung, durch persönliche Wertsetzung. Ihre Ausübung darf auch Freude machen und zur persönlichen Bestätigung beitragen. Sie ist Begabung und zugleich auch Auftrag, Verpflichtung. Durch die Annahme einer Begabung als Verbindlichkeit und persönliche Verpflichtung wird diese zur Berufung, nicht erst und in erster Linie durch eine wie immer geartete religiöse Überhöhung oder durch eine von außen zugestandene Autorisierung. Aus der Vielfalt solcher Charismen konstituiert sich die Kirche. Und gemäß dem alten kirchenrechtlichen Prinzip »ecclesia supplet« stellt sie die Vielfalt dieser persönlichen Charismen in einen Glaubenshorizont, der die Kirche als ganze umgreift und trägt und der sich vielleicht so formulieren läßt: daß unser caritativ verantwortliches Handeln Antwort ist auf eine Liebe, die uns immer schon geschenkt ist, lange bevor wir sie durch uns selber verwirklichen; daß unser Gott ein Gott des Lebens ist – für jeden und gerade auch für den Menschen, dessen Dasein von Leid, Ausgegrenztheit, Tödlichkeit bedrängt ist; daß sich auch in der Hinfälligkeit, in der Schwäche und Ohnmacht, in der Unzulänglichkeit und im Scheitern Gottes Kraft erweisen kann; daß Gott selbst Mensch geworden ist und keine Macht der Welt mehr so sehr zu fürchten ist, daß ihr die Würde des Menschen unterzuordnen wäre.

Diesen Glaubenweg geht jeder Mensch in seiner persönlichen Existenz auf seine ganz persönliche Weise; aber keiner kann ihn alleine gehen. So wurde in der Diskussion um die »Kirchlichkeit« in Auseinandersetzung mit *Pompeys* Position²⁰ zu Recht betont – insbesondere durch *Rolf*

¹⁸ *Annette Schavan*, Caritas und Kirche, in: *Puschmann (Hrsg.)*, Not sehen und handeln. Caritas, 184 (Anm. 1).

¹⁹ ebd. 185.

²⁰ Vgl. dazu auch *Walter Fürst*, Hierarchie oder Volk Gottes. Wer ist das Subjekt kirchlicher Caritas?, in: *caritas* 94 (1993) 546–550.

Zerfaß –, daß diese Kirchlichkeit nicht in erster Linie dem einzelnen als Verantwortung zugeschrieben werden darf – also auch eine Form der Individualisierung –, sondern daß sie ein gemeinsamer Weg ist, bei dem auch den Trägern caritativer Dienste eine große Verantwortung zukommt. Nur unter Beteiligung der Mitarbeiter und des kirchlichen Amtes – allerdings nicht in dem Sinne, so der Vorwurf an *Pompey*, »daß die Caritas der Kirche vom kirchlichen Amt initiiert, organisiert oder delegiert werden müsse« – läßt sich eine »gemeinsame Vision vom Proprium christlicher Praxis« entwickeln, in einem Prozeß der Vergewisserung und in der Suche nach Konsens.²¹

Gerade hier sehen sich allerdings nach Auskunft der oben erwähnten Allensbach-Umfrage viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alleine gelassen. Zu Recht gilt:

»Alle Rede von der notwendigen Profilierung kirchlicher Einrichtungen und einer zu findenden corporate identity bleibt leicht auf der Ebene der Organisationstheorie und übernimmt ungeprüft deren Kriterien. Demgegenüber scheint es mir sehr viel hilfreicher zu sein, danach zu fragen, wie identitätsbildende und identitätsstärkende Hilfen für die Mitarbeiterschaft aussehen. Hilfen, die nicht ständig Frauen und Männer in der Caritas unter Legimitationsdruck stellen, sondern sie bestärken und begleiten in ihrem Dienst.«²²

Wenn das Wort »Dienstgemeinschaft«, welches die besondere Qualität des kirchlichen Arbeitsrechtes ausmacht, keine bloße Anspruchs-Hülse sein soll, dann muß es sich auswirken als eine Verantwortlichkeit im Umgang miteinander, als Ernstnehmen des persönlichen Lebens- und Glaubensweges jedes einzelnen, als Respekt vor seinen Rechten und Interessen, als Anerkennung und Förderung seiner Fähigkeiten, als Offenheit für seine Sorgen, als gemeinsame Suche nach einer glaubwürdigen Art und Weise christlichen Zeugnisses, als versöhnungsbereite Konfliktfähigkeit. Eine solche Ausgestaltung kirchlich-caritativen Dienstes könnte für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerade erst zu einer Chance der Begegnung mit dem werden, was gelebte Kirche bedeutet. Das ist *die* Chance des »Dritten Weges«.

Dabei ist freilich auch der Einwand *David Seebers* nicht zu verkennen, daß »stil- und identitätsbildend« immer die Menschen sind, die in einer Einrichtung Verantwortung tragen.²³ Auch der Rekurs auf die Trägerverantwortlichkeit in Sachen Kirchlichkeit kommt nicht um die Bedeutung des persönlichen Beispiels einzelner Menschen herum. »Eine christliche Caritas, deren personelle Verfassung nichts anderes widerspiegelt als die

²¹ Vgl. Zerfaß, 36 (Anm. 17).

²² Schavan, 184f. (Anm. 18).

²³ Seeber, 195 (Anm. 11).

Gesellschaft, wie sie überall anzutreffen ist, wäre kein Gewinn, weder für die praktische Bedeutung des Christentums in der Gesellschaft, noch für die gesellschaftspolitische Glaubwürdigkeit von Christen.« Sie würde, so *Seeber*, der »Selbstsäkularisierung des Christentums« eher noch »Vor-schub leisten«²⁴.

Fraglich, ob diese spezifische Differenz kirchlich-caritativer Identität in einer säkularen Gesellschaft heute noch (oder wieder) durch den Rückzug in restaurative Binnenwelten ausgeprägt werden kann. Durch die Entwicklung einer »Unternehmensphilosophie«, so betont Bischof *Karl Lehmann* im Vorwort zur »Grundordnung«, müsse eben geklärt und herausgearbeitet werden, was dieses katholisch-kirchliche Spezifikum sei.²⁵ Es ist allerdings seinerseits diskussionswürdig, ob diese Entwicklung einseitig hierarchisch-autoritativ erfolgen kann und soll, oder ob nicht gerade der biblische Ursprung kirchlich-caritativen Selbstverständnisses eine Orientierung auf den Menschen hin und von dem Menschen her in den Vordergrund rückt, dem der Sendungsauftrag der Kirche gilt. Mit anderen Worten: Wenn zu einer solchen »Unternehmensphilosophie« nach außen Hilfe und Anwaltschaft für Hilfebedürftige und Benachteiligte gehören (dies dürfte unstrittig sein), müssen dann nicht nach innen gehören: Ernstnehmen einer mündigen (und womöglich auch kritischen) Mitarbeiterschaft und prinzipielle Offenheit für deren Partizipation gerade in so wichtigen Klärungs-, Entscheidungs- und Identifizierungsprozessen? Würde nicht dadurch die Option für die Menschenwürde erst wirklich glaubwürdig? »Eine christliche Institution wie die Caritas« (und dies gilt für kirchlichen Dienst insgesamt)

»[...] wird daran gemessen werden, ob sie selbst christliche Werte und Ideale lebt! Wie die Ideale, Ziele, Werte und Normen nach innen und außen gelebt werden, das muß stimmig sein. [...] Unsere Zeitgenossen erwarten aber zu Recht von einer christlichen Institution, daß sie nicht nur ihre Kunden menschenwürdig behandelt, sondern dies auch mit ihren eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tut. Im Grund muß ja jeder herkömmliche Dienstleistungsbetrieb nach innen dieselben Werte leben, die er nach außen für den korrekten Umgang mit seinen Kunden propagiert. Jeder Werte-Widerspruch zwischen Außen- und Innenorientierung untergräbt über kurz oder lang die Qualität der Dienstleistung, weil die eigenen Menschen die Glaubwürdigkeit der Werte anzweifeln müssen und demotiviert sind.«²⁶

²⁴ Ebd.

²⁵ *Lehmann*, Vorwort zur »Grundordnung des kirchlichen Dienstes ...«, 5 (Anm. 3).

²⁶ *Friedrich Glasl*, Zukünftige Schwerpunkte der Personalentwicklung, in: *Puschmann* (Hrsg.), 216f. (Anm. 1).

IV. PERSONALENTWICKLUNG

All dies – soll es nicht im Bereich rein theoretischer oder gar ideologischer Auseinandersetzungen verbleiben, sondern konkrete Umsetzung erfahren – führt in der Konsequenz zur doppelten Notwendigkeit einer Organisations- und einer Personalentwicklung. Organisationsentwicklung als »Rahmen für sinnbezogene Personalentwicklung« schreibt der Salzburger Organisationssoziologe *Friedrich Glasl* dem Deutschen Caritasverband zu dessen 100-Jahre-Jubiläum als dringendes Desiderat ins Stammbuch.²⁷ Und er beklagt,

»[...] daß heute die kirchlichen Organisationen zumeist nicht als nachstrebenswerte Vorbilder für moderne Führung und menschliche Personalpolitik angesehen werden, sondern vielmehr Wirtschaftsbetriebe wie die Computer-Firma Hewlett-Packard in Deutschland, der Leuchtenhersteller Zumtobel in Österreich, der Kopiergeräteerzeuger Van der Grinten in den Niederlanden, die Autofabriken Nissan und Honda in England usw.«²⁸

Er sieht für eine Personalentwicklung in Kirche und Caritas die große Aufgabe und Chance, »eine Vorbildfunktion für Kultur, Staat und Wirtschaft zu erfüllen«, und fügt hinzu:

»Wo sie das nicht tut, wird die Caritas manch ungerechte gesellschaftliche Verhältnisse trotz vieler Almosen, die sie gibt, noch weiter stabilisieren.«²⁹

Als zentrales Element sieht *Glasl* die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, denen die Aufgabe zukommt, Antwort geben zu können auf Wandlungsprozesse und Zukunftsherausforderungen der Gesellschaft.³⁰ Dabei stehen die einzelnen Buchstaben von »ANTWORT« für die Anfangsbuchstaben von »(1) Außensensibilität, (2) Neuigkeitsrelevanz, (3) Transportfähigkeit, (4) Wertstimmigkeit, (5) Organisationsqualität, (6) Realisierung, (7) Treffsicherheit«.³¹

Personalentwicklung – verstanden als Verbindung der »persönlichen Entwicklungsherausforderungen mit den Leistungsanforderungen der Organisation«³² – wird als »primäre Verantwortung der Führungskräfte

²⁷ ebd. 216–231.

²⁸ ebd. 216 f.

²⁹ ebd. 218.

³⁰ Daß diese dafür oft genügend gerüstet seien, ist eine der durchgängigen wesentlichen Aussagen des konstruktiv-kritischen Teils der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die *Ulrich Maubach* in seiner Interpretation der Allensbach-Umfrage herausgearbeitet hat (Anm. 16).

³¹ *Glasl*, ebd. 224 (Anm. 26); vgl. auch *ders.*, Die richtige Antwort, in: *Finanzen* (1995), Heft 7.

³² *Glasl*, 220 (Anm. 26).

vor Ort« herausgestellt.³³ Dabei steht das Ziel im Vordergrund, daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter »mit ihrem eigenen Leben eigenverantwortlich und »unternehmerisch« umgehen«, und »daß sie sich selber Entwicklungsziele stecken und Initiativen zu ihrer Verwirklichung ergreifen«³⁴. Denn »eine klientengerechte Qualität der Dienstleistung kann nur gewährleistet werden, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute um vieles selbständiger entscheiden und handeln können als gestern«³⁵. »Auf allen Ebenen mündige Menschen« – so die Konsequenz – müsse es also geben; Kritik- und Konfliktfähigkeit müssen gefördert anstatt daß sie zugunsten von Bevormundung und Fremdsteuerung niedergehalten werden.³⁶ Ja man muß – unter Berücksichtigung von Erkenntnissen aus der Allensbach-Umfrage unter der Caritas-Mitarbeiterschaft³⁷ – geradezu davon ausgehen, daß in dem Teil der Mitarbeiterschaft, welche solche Fähigkeiten entwickelt, ein entscheidendes Innovationspotential steckt. Und eine Organisation wie der Deutsche Caritasverband ist gut beraten, wenn er auf örtlicher, diözesaner und nationaler Ebene die Mitarbeiterschaft – und gerade auch deren kritischen Anteil – in die Herausbildung einer »Unternehmensphilosophie« aktiv einbezieht, wie dies ansatzweise beim Leitbild-Prozeß der Fall war.

Daß sich der Deutsche Caritasverband solchen Erkenntnissen und deren Konsequenzen nicht verschließt, zeigt der Diskussionstext »Entwicklung von Leitlinien zur Personalentwicklung des Deutschen Caritasverbandes«, den der Zentralrat des katholischen Wohlfahrtsverbandes anlässlich seiner Frühjahrssitzung 1996 in Bamberg verabschiedet hat, um damit »für die Personalentwicklung einen gesamtverbandlichen Innovationsimpuls zu setzen« und einen Beitrag zur Konkretisierung des gesamtverbandlichen Leitbildprozesses zu leisten.³⁸ Denn: »Die Lernfähigkeit der Organisation [ist] abhängig von der Lernfähigkeit der Mitarbeiter auf allen Funktionsebenen.«³⁹ Selbstkritisch wird darin bemerkt:

»Der Non-profit-Bereich im allgemeinen und die Wohlfahrtsverbände im besonderen zeichnen sich durch einen vergleichsweise geringen Standard der Personalentwicklung aus. Insbesondere die Verzahnung zwischen personenbezogener Förderungs- und positionsbe-

³³ ebd. 226f.

³⁴ ebd. 227.

³⁵ ebd. 220.

³⁶ Vgl. ebd. 220f. mit 227.

³⁷ Vgl. Anm. 16.

³⁸ *Zentralrat des Deutschen Caritasverbandes*, Entwicklung von Leitlinien zur Personalentwicklung des Deutschen Caritasverbandes, in: *caritas* 97 (1996) 296–317; hier: 297, 298.

³⁹ ebd. 305.

zogener Verwendungsplanung – das strategische Kernstück von Personalentwicklung also – ist gegenwärtig höchst vereinzelt angedacht, wohl aber nirgendwo umgesetzt. [...] Nach einer Funktionsbezeichnung »Personalentwicklung« wird man in den Organigrammen der Verbände und Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege [...] vergeblich suchen.«

Das erscheint um so erstaunlicher, als

«[...] der programmatische Hintergrund vieler Wohlfahrtsverbände – z. B. das Personalitätsprinzip der katholischen Soziallehre im Falle der Caritas – die besten Voraussetzungen für eine Absicherung des Personalentwicklungsgedankens im Leitbild einer Organisation bereithält»⁴⁰.

In folgendem »Leitsatz« faßt der Diskussionstext des Caritas-Zentralrats sein Verständnis von Personalentwicklung zusammen:

»Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen durch kontinuierliche, aufeinander abgestimmte personen- und aufgabenbezogene Maßnahmen gefördert werden; diese orientieren sich an Individualität, Personalität und Autonomie der Mitarbeiter. [...] Für die Caritas als Verband und Unternehmen stellt sich immer wieder die Frage, wie es gelingen kann, die Anforderungen aus dem christlichen Menschenbild in den Organisationsstrukturen und Arbeitszusammenhängen eines modernen Dienstleistungsunternehmens zu verwirklichen.«⁴¹

In konkreten Einzelausführungen formuliert der Text »Grundlagen und Zielsetzungen einer mitarbeiter- und organisationsgemäßen Personalentwicklung«: (1) Personalentwicklung ist im Leitbild und in den Organisationszielen zu verankern, (2) Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation, (3) Personalentwicklung ist Leitungsaufgabe, (4) Personalentwicklung und Frauenförderung, (5) Personalentwicklung und Beschäftigungsentwicklung, (6) Entwicklung einer Personalkonzeption.⁴²

Daraus ergeben sich »Aufgabenbereiche einer mitarbeiter- und organisationsgemäßen Personalentwicklung«: (1) Mitarbeitergewinnung, -auswahl und -einstellung, (2) Stellenbeschreibung und Entwicklung von Anforderungsprofilen, (3) Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, (4) Personalbeurteilung, (5) Erleichterung der beruflichen Mobilität, (6) Förderung des Leitungsnachwuchses, (7) Übergang in den Ruhestand und Berücksichtigung beruflicher Einschränkungen, (8) Fort- und Weiterbildung im Rahmen der Personalentwicklung und schließlich (9) Förderung von Fort- und Weiterbildung im Sinne der »Grundordnung des kirchlichen Dienstes«.⁴³

⁴⁰ ebd. 304.

⁴¹ ebd. 298.

⁴² ebd. 306–308.

⁴³ ebd. 308–313, Verweis auf »Grundordnung des kirchlichen Dienstes« (Anm. 3), Art. 9, 20.

Indem der Beschluß des Zentralrats vom 9. Mai 1996 auf der Basis dieses Diskussionstextes, den er für die innerverbandliche Diskussion freigibt, »dem Thema Personalentwicklung für die Caritas der Zukunft hohe Priorität« einräumt sowie einen künftigen Zentralratsausschuß mit der Weiterbearbeitung beauftragt, »mit dem Ziel, Leitlinien zur Personalentwicklung für den Caritasverband zu erstellen«⁴⁴, gibt er die Richtung für einen zukunftsweisenden Weg an und ist bereits selbst ein wesentlicher Bestandteil dieses Weges. Er steht für die Bereitschaft, *Friedrich Glasl*s Votum zu folgen: »Die Caritas könnte ihre Kernaufgabe in unserer Zeit so erfüllen, daß sie den ihr eigenen Beitrag zur Gesundung unserer Gesellschaft leistet.«⁴⁵

Thomas Broch, Dr. theol., ist Leiter des Referats Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Pressesprecher des Deutschen Caritasverbandes.

⁴⁴ ebd. 297.

⁴⁵ *Glasl*, 231 (Anm. 26).