Demographischer Wandel und Generationenkonflikt

Was ist machbar, was menschlich, was gerecht?

19. Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik

19. bis 21. November 2010
Kloster Beuron im Oberen Donautal

Ein Blick auf die Bevölkerungspyramide offenbart, dass es in naher Zukunft Probleme zu lösen gilt, die in dieser Größenordnung historisch einmalig sind. Die öffentliche Diskussion über den demographischen Wandel pendelt in Deutschland zwischen Beschwichtigung und Panik. Während sich in der Politik die Frage nach einem Weg stellt, der möglichst vielen Bedürfnissen Rechnung trägt und anstehende Probleme löst, suchen Unternehmen nach Konzepten im Umgang mit dem befürchteten Mangel an Fachkräften, bei dem neben der Bevölkerungspyramide auch die sich verändernde Bildungs- und Ausbildungsstruktur eine Rolle spielt.

Vom resultierenden gesellschaftlichen Wandel sind auch die Kirchen betroffen, und das gleich in mehrfacher Hinsicht. Hier gilt es, Antworten zu finden, die Beispiel geben dafür, wie man die anstehenden Fragen im christlichen Sinne und im Miteinander lösen kann.

Die **19. Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik** machten sich auf die Suche nach Lösungsansätzen, die gleichzeitig wirtschaftlich sinnvoll und ethisch vertretbar sind.

Die **Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik** wurden im Jahre 1990 von *Br. Jakobus Kaffanke OSB* ins Leben gerufen und finden seitdem im jährlichen Rhythmus statt. Die Veranstaltung richtet sich an Personen, die in Wirtschaft und Verwaltung tätig sind. In einer losen Folge werden Themen der Wirtschaftspolitik im Allgemeinen sowie innerbetriebliche Fragen und Problemstellungen im Besonderen behandelt.

Dabei tragen kompetente Referenten aus Praxis, Forschung und Lehre Analysen und Thesen vor, die dann in Gruppengesprächen und im Plenum diskutiert werden.

Geistliche Impulse in Meditationen und Besuche der Liturgie in der Abteikirche sowie Spaziergänge in der Natur der Oberen Donau vervollständigen das Programm, das jeweils ein Wochenende von Freitagabend bis Sonntagmittag umfasst.

Die Tagung wird gestaltet und moderiert von *Dr. Petra Sonne-Neubacher* (Frankfurt) und *Br. Jakobus Kaffanke OSB* (Beuron/Ramsberg).

Beuroner Akademie für Wirtschaftsethik

In 2011 haben wir unsere Aktivitäten zum Thema Wirtschaftsethik erweitert. Die Gründung der Beuroner Akademie für Wirtschaftsethik ist eine Initiative der Erzabtei St. Martin in Beuron, der Klause St. Benedikt auf dem Ramsberg und der PSN Wirtschaftsberatung, Frankfurt. Die Grundidee besteht in der Förderung unternehmerischer Grundwerte und ethischen Verhaltens auf der Basis philosophischer und christlicher Ethik. Das Spektrum reicht dabei von grundlegenden Fragen über konkrete Wissensvermittlung zu Themen wie Psychologie, Compliance oder rechtlichen Fragestellungen bis hin zur der Umsetzung im Unternehmen und Erfahrungsaustausch.

Das Akademieprogramm umfasst Tagungen und Seminare sowie eine eigene Schriftenreihe. Ebenfalls geplant ist der Aufbau eines Mentoring-Programms für ethische Unternehmensführung.

Weitere Informationen unter www.akademie-beuron.de .

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen **4**
Dr. Petra Sonne-Neubacher, Br. Jakobus Kaffanke OSB

Krieg der Generationen? **5**
Gerechtigkeit zwischen Jung und Alt
Wolfgang Gründinger, Berlin

Den Mangel Gestalten **11**
Personalkonzepte für den Arbeitsmarkt von morgen
Dr. Marc Neubacher, Frankfurt

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben **26**
Das Weleda-Programm zur Förderung der persönlichen Lebensbalance der Mitarbeitenden
Dr. Isabella Heidinger, Schwäbisch Gmünd

Alternde Kirche in alternder Gesellschaft **33**
Herausforderungen und Lösungsansätze für Kirche und kirchliche Gemeinschaften
Dr. Joachim Drumm, Stuttgart

Anregungen **52**

Informationen & Impressum **57**

Vorbemerkungen

Warum sollte ich etwas für künftige Generationen tun?
Haben die je etwas für mich getan?
Groucho Marx

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

in den Siebziger Jahren erschien das Ende des Bevölkerungswachstums geboten – die Tragfähigkeit der ökologischen Ressourcen ging sichtbar zu Ende. Heute erleben wir einerseits die Wirkung der damaligen Bevölkerungspolitik und andererseits die des sogenannten „Pillenknicks“. Die Bevölkerung in den westlichen Industrienationen schrumpft. Innerhalb von weniger als fünfzig Jahren besteht nun das entgegengesetzte Problem.

Prinzipiell ist das kein Grund, in Panik zu geraten, auch wenn medienwirksame Hiobsbotschaften die Diskussion beeinflussen. Viele langfristige Auswirkungen dieser Entwicklung scheinen sogar erstrebenswert. Problematisch aber ist die Zeit des Umbruchs, den wir jetzt schon erleben und der sich in den kommenden Jahrzehnten noch verstärken wird. Einen gerechten Ausgleich zu finden zwischen einer wachsenden Zahl älterer Menschen und einer kleiner werdenden Zahl derer, die die Systeme unseres Staates jeweils aktuell finanzieren, wird noch einiger Anstrengungen bedürfen. Generationengerechtigkeit, Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit sind die angestrebten Ziele.

In der Vorbereitung für die Tagung 2010 kristallisierten sich für uns aus der Vielzahl der Vorschläge vier gangbare Wege heraus, auf denen der demographische Wandel gestaltet werden kann:

1. Länger arbeiten
2. Familien- und Frauenförderung
3. Einwanderung und Integration
4. Bildung und Ausbildung

Aber auch etwas Anderes kristallisierte sich heraus: Es ist das Bild des alten Menschen in unseren Köpfen, das wir überdenken sollten. Der Wunsch der meisten Menschen, lange gesund und zufrieden zu leben, erfüllt sich immer öfter. Und nun stellt diese Errungenschaft auf einmal als „Überalterung“ ein Problem dar? Vielleicht gelingt es, in dieser Entwicklung auch und vor allem die Chancen und die Bereicherung zu sehen – für den Einzelnen, aber auch für die Gesellschaft.

Diese Themen und vielleicht auch für Sie interessante Denk- und Lösungsansätze werden Sie in den nachfolgend abgedruckten Vortragstexten wiederfinden.

Der Vortrag von Herrn Dr. Drumm ist auch in dem im LIT-Verlag Münster erscheinenden *Beuroner Forum 2011* enthalten.

Mit herzlichen Grüßen

Petra Sonne & Jakobus Kaffanke

***Wolfgang Gründinger**, Jahrgang 1984, ist Politik- und Sozialwissenschaftler und Mitglied im Think Tank 30 des Club of Rome. Die Liste der Auszeichnungen, die er erhalten hat, schließt den Generationengerechtigkeitspreis 2006 und den Demografiepreis 2007 ein. Bekannt geworden ist sein Buch „Aufstand der Jungen" als Antwort auf den sogenannten „Krieg der Generationen" – der seiner Ansicht nach nicht stattfinden muss.*

Krieg der Generationen?
Gerechtigkeit zwischen Jung und Alt

Letzte Woche fand ich eine Werbung für eine Seniorenzeitung in meinem Briefkasten, adressiert an Gründinger. Man fühlt sich auf einmal älter, und das macht nicht unbedingt Freude. Manchmal aber doch.

Zum Beispiel, wenn man das Buch „Das Methusalem-Komplott" von *Frank Schirrmacher* liest, das wahrscheinlich viele von Ihnen kennen werden. Das Buch macht eigentlich wenig Hoffnung. Das Altern der deutschen Gesellschaft, sagt Schirrmacher voraus, werde eine riesige Katastrophe auslösen. Zum Beispiel schreibt er wörtlich: „Deutschland wird im Jahre 2050 zwölf Millionen Menschen verloren haben – das sind mehr als die Gefallenen aller Länder im ersten Weltkrieg. […] Gesellschaft und Kultur werden so erschüttert sein wie nach einem lautlosen Krieg." So die Prognose. Und man bekommt Angst vor dem Krieg der Generationen.

Aber liest man weiter, fühlt man sich doch wieder besser. Zum Beispiel schreibt *Schirrmacher*: „Unsere Kinder werden wieder zu Zeitgenossen der Wölfe! Bundesländer werden verwildern!"

Das ist toll. Unsere Kinder werden also stramme Naturführer, die beeindruckte chinesische Touristen durch riesige deutsche Nationalparks führen. Die Wälder erholen sich und es gibt endlich wieder mehr Natur in diesem Land, und nicht nur Autobahnen. Wir werden zum Öko-Vorzeigeland.

Schirrmacher sagt außerdem voraus: „Unsere Welt wird wie ein Altersheim durchs Weltall kreisen."

Ein kreisendes Altersheim, das ist eine komische Vorstellung. Außerirdische werden uns für ein Volk aus Kabarettisten halten.

Der demografische Wandel kann also auch zur Heiterkeit beitragen.

Die „demografische Zeitbombe" tickte schon einmal – nur andersherum. Noch vor 40 Jahren wünschten sich die Deutschen sinkende Geburtenraten, weil die rapide wachsende Menschheit von der Erde nicht mehr verkraftet werden könne. Wenn die „Bevölkerungsbombe" explodiere, sagte damals der amerikanische Biologe *Paul Ehrlich*, dann seien Hungersnöte und Umweltkatastrophen unausweichlich.

Hollywood fand eine wenig elegante Lösung für die Überbevölkerung: Im Film *Soylent Green* wurden Rentner stilvoll vergiftet und zu Lebensmitteln verarbeitet.

Zu viele Menschen, aber zu wenige Deutsche? – Da passt etwas nicht zusammen. Aus ökologischer Sicht sind auch heute niedrige Geburtenraten geboten, da bei kleinerer Be-

völkerung der Umweltverbrauch leichter auf ein verträgliches Maß reduziert werden könnte. Dies gilt gerade für Industrieländer, deren Pro-Kopf-Umweltverbrauch um mehrere Dimensionen höher ist als der von Entwicklungsländern.

Das sollten wir nicht vergessen, wenn wir über den demografischen Wandel sprechen: Die Alterung und Schrumpfung unserer Gesellschaft hat auch Chancen und Vorteile.

Trotzdem möchte ich nicht alles gesund beten. Die Belastungen, die aus der Demografie resultieren, möchte ich gar nicht wegdiskutieren. Aber ein Krieg der Generationen steht uns nicht bevor. Jung und Alt in Deutschland verstehen sich heutzutage noch gut, allem Kriegsgetrommel zum Trotz. „Die Beziehungen zwischen den Generationen innerhalb der Familien sind so gut wie wohl kaum jemals zuvor, und die überwiegende Zahl der Menschen fühlt sich in ihren Familien wohl wie nie“, belegt das vom Institut für Demoskopie Allensbach vorgelegte Generationen-Barometer 2006. Jung und Alt verstehen sich so gut wie nie zuvor.

Vom Aufkündigen der Solidarität mit der älteren Generation kann keine Rede sein. Eine im November 2007 durchgeführte Forsa-Umfrage im Auftrag der arbeitgebernahen Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft hat dafür eindeutige und außerdem überraschende Zahlen geliefert:

Den Generationenvertrag, also das Prinzip „Jung zahlt für Alt“, halten 66 Prozent aller Bundesbürger grundsätzlich für gerecht. Interessant ist: Die höchste Zustimmung zum Generationenvertrag gibt es bei den 14- bis 29jährigen, von denen 79 Prozent dieses Prinzip für gerecht halten. Die niedrigste Zustimmung gibt es überraschenderweise bei den Alten über 60, von denen der Anteil nur 59 Prozent beträgt.

Fragt man genauer nach, ob der Generationenvertrag auch dann noch gerecht ist, wenn statt drei nur zwei Erwerbstätige auf einen Rentner kommen, dann stimmt diesem Prinzip immer noch die Hälfte der jungen Leute zu, aber nicht mal ein Drittel der Alten.

Das heißt: Die Jungen fühlen sich mit den Alten solidarisch, aber den Alten wird es unangenehm, von den Jungen versorgt zu werden. Obwohl sie selbst, als sie jung waren, auch ihre Elterngeneration genauso versorgt haben.

Trotzdem: **Das Generationenverhältnis ist auf der Makroebene zunehmend belastet.** Die Jugend von heute ist eine „pragmatische Generation unter Druck“. Die Jugend hat immer noch ein sehr positives Bild von der Zukunft, doch dieser Optimismus bröckelt dort, wo wir Jungen keinen Aufstieg mehr sehen. Wir sehen keine Langfrist-Perspektive mehr. Die Shell-Studie sagt uns:

- Die Hälfte der Jugendlichen bezeichnet das Generationenverhältnis als „angespannt“.
- Zwei Drittel der Jugendlichen sehen im Altern ein Problem für die Gesellschaft.
- Ebenfalls zwei Drittel glauben, dass die staatlichen Gelder zum größten Teil an die Alten verteilt werden.
- Jeder vierte Jugendliche erwartet eine zukünftige Verschlechterung im Verhältnis der Generationen.
- Und 91 Prozent der Jugendlichen glauben, später weniger Rente zu bekommen.

Das hat sicher damit zu tun, dass das soziale Netz immer weiter abgebaut wird – die junge Generation ist zunehmend schlechter sozial abgesichert als die Generation ihrer Eltern.

Die junge Generation fühlt sich als Verliererin im Konflikt um die Verteilung der gesellschaftlichen Ressourcen.

Doch wie sollte das auch anders sein, wenn Politiker und Journalisten jede Woche einen neuen Sprengsatz zwischen Jung und Alt werfen? Der Krieg der Generationen wird zur „Self-fulfilling Prophecy“, zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung, indem das Vertrauen in den Generationenvertrag systematisch untergraben wird. Die Fronten in der Schlacht um Generationengerechtigkeit sind inzwischen derart ideologisch verhärtet, dass ein sachliches Reden über den Kern des Gedankens kaum mehr möglich ist, ohne zunächst viel Diplomatie und Zeit darauf zu verwenden, die geistigen Vorurteile und Denksperren aus dem Weg zu räumen. Auf der einen Seite stehen da die wirtschaftsliberalen, „neoliberalen“ Zeitgeister, die den Sozialstaat schleifen wollen und dafür das Leitbild der Generationengerechtigkeit vor sich hertragen, um ihre politischen Pläne moralisch anzumalen; auf der anderen Seite hört man die Stimmen aus dem gewerkschaftsnahen, „linken“ politischen Spektrum, die jede Auseinandersetzung mit dem Thema verweigern.

Bei all der Angst, der Wut, den verkürzten Parolen und Angriffen bleibt wenig Raum für eine konstruktive, lösungsorientierte Debatte. Was wir also zuallererst von der Politik erwarten sollten, ist ein Ende der ideologischen Grabenkämpfe.

Denn das **Zukunftsversagen unserer Gesellschaft** ist zu ernst, als dass wir einfach so weitermachen können wie bisher. Wir müssen uns klar machen, was sich hinter den strapazierten Forderungen nach Generationengerechtigkeit und Nachhaltigkeit verbirgt, und uns unserer Zukunftsverantwortung stellen.

Das ist bedeutend für viele Bereiche wie Staatsverschuldung, Bildung, Umwelt, Arbeitsmarkt und natürlich die Sozialversicherungen. Damit lassen sich natürlich eigene Konferenzen füllen. Ich möchte daher hier nur drei Punkte herausgreifen, die mir wichtig sind.

1. Zur Rentenversicherung:

Mit Riester und Rürup hat man es geschafft, dass der Beitragssatz in der GRV trotz demografischen Wandels bis 2030 nicht über 22% steigen wird. Das wird uns als Generationengerechtigkeit und Nachhaltigkeit hingestellt.

Der niedrige Beitragssatz wurde aber erreicht um den Preis der deutlichen Absenkung des Rentenniveaus. Diese Absenkung muss aufgefangen werden durch private Vorsorge. Die Renditen auf dem Kapitalmarkt sind aber genauso wie im Umlageverfahren abhängig vom demografischen Wandel. Wenn die geburtenstarken Jahrgänge ins Rentenalter eintreten und ihren Kapitalstock „entsparen“ wollen, also ihr Kapital auflösen, dann steht ein großes Kapitalangebot einer großen alten Bevölkerung der geringeren Kapitalnachfrage der kleineren jüngeren Bevölkerung gegenüber. Damit schmelzen die Renditen zwangsläufig.

Außerdem müssen wir beobachten, dass die einkommensschwachen Schichten vom privaten Sparen keinen Gebrauch machen. Die staatliche Förderspritze für die Riester-Versicherungen sollte zwar Haushalte mit niedrigem Einkommen in die Lage versetzen, häufiger und mehr in die private Kapitalrente anzulegen. Diese Subvention erzeugt jedoch vor allem Mitnahmeeffekte. Seit der Studie der FU Berlin von 2007 haben wir die gesicherte Erkenntnis, dass die Riester-Subvention vor allem dazu geführt hat, dass Kapitalanlagen von nicht-geförderten Anlageformen in geförderte Anlageformen umgeschichtet werden, aber nicht, dass mehr gespart wird, vor allem nicht von den einkommensschwa-

chen Schichten. Für die Riester-Rente wird also viel Steuergeld – immerhin 12,5 Milliarden Euro – sinnlos verschwendet.

Besonders irritierend ist die Stellungnahme der OECD zu den Riester- und Rürup-Reformen. Da heißt es als ersten Satz: „Deutschland hat mit den Reformen der vergangenen Jahre die finanzielle Nachhaltigkeit des Systems deutlich erhöht“. Dann aber steht im zweiten Satz: „Allerdings müssen Arbeitnehmer nun verstärkt privat vorsorgen, um eine ausreichende und im OECD-Vergleich übliche Rente zu erhalten. […] Altersarmut könnte zur Gefahr werden.“ Die Financial Times kommentiert: „Jungen Arbeitnehmern droht im Alter Armut.“

Die OECD sagt also: Die Nachhaltigkeit des Rentensystems wird erhöht, doch eine auskömmliche Rente wird es für die junge Generation nicht mehr geben und die Altersarmut wird zurückkehren – wie passt das zusammen?

Kein Wunder, dass die nachwachsende Generation, in deren Namen die Riester-Reform gemacht wurde, gegen die Rentenpläne auf die Straße ging. Vor dem Reichstag protestierte die Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen gegen die Riester-Rente und trugen die Generationengerechtigkeit symbolisch zu Grabe.

Anders als manchmal aus linkem Spektrum gesagt wird, ist die private Altersvorsorge nicht des Teufels. Im Grunde gibt es einen Expertenkonsens, dass die beste Lösung für den Risikostrukturausgleich ein Mischverhältnis aus staatlicher und privater Rente ist. Über die Anteile in diesem Mischverhältnis können wir uns trefflich streiten. Ich möchte aber ganz entschieden dafür werben, das Umlageverfahren nicht schlecht zu reden.

Wolfgang Gründinger erläutert, wo Denkfehler gemacht werden.

2. Zu den Arbeitsmärkten:

Für die junge Generation wird es zunehmend schwieriger, die unterste Sprosse der Karriereleiter zu erklimmen. Während die Jungen inzwischen bereits bei Fernsehshows gegeneinander antreten, um einen Ausbildungsplatz als Preis zu ergattern (wie bei der SAT1-Show: „Ein Job – Deine Chance“), hoch qualifizierte junge Berufseinsteiger sich ohne soziale Sicherung und unter- oder ganz unbezahlt von der einen befristeten Stelle zur nächsten hangeln, ohne Hoffnung auf eine reguläre Anstellung, sind zugleich die Älteren besser bezahlt und abgesichert. Das soziale Netz wird löchriger, die soziale Sicherung junger Menschen ist inzwischen geringer als bei ihrer Elterngeneration.

„Die fetten Jahre sind vorbei – für die Jungen“, schreibt zuspitzend ein Artikel in der Zeit. Die „Generation Praktikum“ droht auf einem niedrigeren Wohlstandsniveau hängen zu bleiben als ihre Elterngeneration. Mit der Ausbreitung von Scheinpraktika haben prekäre Verhältnisse inzwischen sogar bei der höchstqualifizierten Bevölkerungsschicht, den Hochschulabsolventen, Einzug gehalten. Der Missbrauch von Praktika ist zwar derzeit noch kein Massenphänomen, doch ein deutlicher Trend, der weder übertrieben noch verharmlost werden darf. Fast 40 Prozent der Akademiker absolvieren heute nach ihrem Abschluss noch mindestens ein Praktikum, im Vergleich zu 25 Prozent beim Jahrgang drei Jahre zuvor. Die Hälfte der Praktika ist unvergütet. Die Praktika dauern durchschnittlich fünf bis sechs Monate.

> ***Beispiel**, wie so ein Praktikum aussieht: Von einem großen Entsorgungsunternehmen wurde einem jungen Diplom-Kaufmann ein sechsmonatiges Praktikum mit Aussicht auf Festanstellung angeboten. Er arbeitete rund 60 Stunden pro Woche und bekam dafür 500 Euro brutto pro Monat. Außer ihm arbeiten noch vier weitere Praktikanten in seiner Abteilung. Nach dem halben Jahr war von Festanstellung keine Rede mehr. Ihm wurde lediglich die Verlängerung des Praktikums angeboten.*

Das ist keine Ausnahme. Es gibt nicht nur ein paar schwarze Schafe, sondern eine ganze Herde von schwarzen Schafen. Es ist daher nur gut, wenn jetzt endlich gesetzliche Maßnahmen ergriffen werden sollen, wie SPD-Minister *Scholz* angekündigt hat.

Was an Ungerechtigkeit noch hinzukommt, sind die vielen Altersprivilegien in deutschen Besoldungstarifen und Tarifverträgen. Ältere bekommen mehr Lohn, genießen einen deutlich besseren Kündigungsschutz, haben mehr Urlaub und müssen weniger Arbeitsstunden pro Woche leisten als ihre jüngeren Kollegen, obwohl alle die gleiche Arbeit erledigen. Das ist nicht fair gegenüber den Jungen, die sich eine eigene Existenz aufbauen müssen, die vielleicht eine Familie gründen wollen und die Perspektiven für ihr Leben brauchen.

Selbst bei der Raumvergabe im Deutschen Bundestag macht das Senioritätsprinzip nicht Halt: Die besten Büroräume in den Bundestagsfluren werden konventionsgemäß nach dem Senioritätsprinzip verteilt.

Aus Gründen der Generationengerechtigkeit müssen Altersprivilegien abgeschafft werden. Statt eines Lohns, der mit dem Alter steigt, muss es höhere Einstiegsgehälter geben.

Mein dritter und letzter Punkt und der wahrscheinlich umstrittenste:

3. Demokratie.

In einer Demokratie wird Masse zum Machtfaktor, und damit existiert die Gefahr, dass die Alten die politische Agenda bestimmen, und zwar allein durch ihr Wählergewicht, ob sie es nun bewusst anstreben oder nicht. In einer alten Gesellschaft wird fast zwangsläufig auch die Definition des Gemeinwohls älter.

Dann bekämen die Jungen wirklich das Gefühl, auf der Strecke zu bleiben, und könnten das Vertrauen in den Generationenvertrag verlieren. Daher brauchen wir eine Containment-Politik wider das Gefühl der Ohnmacht: Wir brauchen mehr Chancen für die Jungen, ihr Gewicht in die Waagschale zu werfen. Das heißt: Wir brauchen ein Wahlrecht für die Jungen. Und zwar nicht nur eine Senkung des Wahlrechts auf 16 oder 14 Jahre, sondern eine Abschaffung der Altersgrenze.

Aber: Wie soll denn das funktionieren? Sollen Babys künftig zur Wahl gehen? Nein, solche Vorstellungen sind natürlich Quatsch. Aber jeder sollte unabhängig vom Alter das Wahlrecht ausüben dürfen, wenn und sobald er will. Kleinkinder werden das aus verständlichen Gründen kaum tun. Aber sobald ein junger Mensch wählen will, sollte er nicht allein aufgrund seines Alters daran gehindert werden.

Da tun sich natürlich Bedenken auf. Zum Beispiel: Wollen Kinder überhaupt wählen? Die Frage stellt sich aber gar nicht. Auch das Demonstrationsrecht wird ja nicht abgeschafft, weil nur eine kleine Minderheit es nutzt. Oder: Kennen sich Kinder genug mit Politik aus? Die Frage ist unerheblich, weil es in einer Demokratie keine Wissenstests geben kann und darf.

Übrigens: Mit dem Stellvertreterwahlrecht, bei dem die Eltern für ihre Kinder wählen sollen, hat das nichts zu tun. Ich möchte hier dafür werben, dass die jungen Menschen selbst wählen sollen und nicht von ihren Eltern vertreten werden.

Wir brauchen eine ganz neue Kultur der Jugendpartizipation. Die kann sich aber nur entwickeln, wenn sich etwas in den Köpfen der Erwachsenen ändert. Und dafür ist das Wahlrecht ohne Altersgrenze ein wichtiger, ja ein entscheidender Schritt. Das Wahlrecht ohne Altersgrenze bedeutet, dass Jugendliche ernst genommen werden. Es bedeutet, dass Jugendliche ihre Rechte kennen- und schätzen lernen. Es bedeutet, dass die Politik generationengerechter gestaltet und der drohende Generationenkonflikt deeskaliert werden kann. Es gibt nur Chancen, keine Gefahren. Wir sollten diesen Schritt wagen. Wir sollten mehr Demokratie wagen.

Oder nach *Georg Friedrich Lichtenberg*:

„Die Utopien des Nachmittags sind oft die Realität des Abends.“

****

Dr. Marc Neubacher *arbeitet als Wirtschaftsberater und Trainer. Er ist Mitglied der Akademieleitung der Beuroner Akademie für Wirtschaftsethik. Seit 1993 war er als Chemiker in verschiedenen Positionen im Management eines internationalen Chemiekonzerns tätig. Zuletzt war er Leiter der Bereiche Personal und EHSA/Quality der LII Europe GmbH und Mitglied im Management Committee und begleitete in dieser Eigenschaft die Insolvenz des Unternehmens und den Betriebsübergang der LII Europe auf die AkzoNobel.*

Den Mangel Gestalten

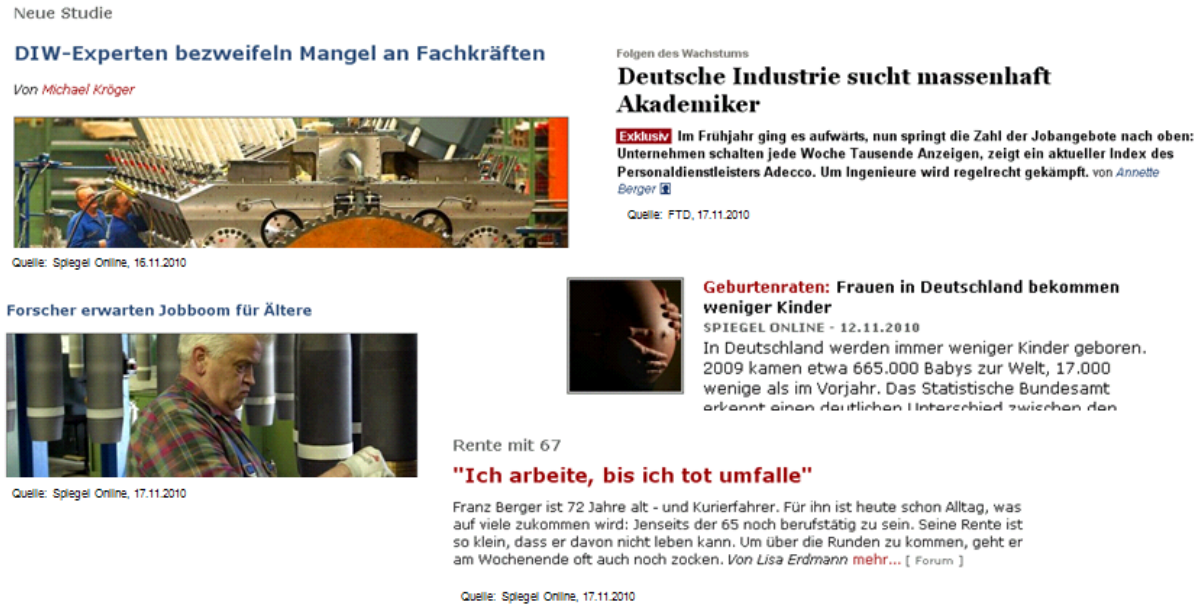
Personalkonzepte für den Arbeitsmarkt von morgen

Inhalt

1. Einleitung
2. Orientierungspunkte
3. Was erwartet die Unternehmen?
4. Was können Unternehmen tun?
5. Fazit

1. Einleitung

Werfen wir heute einen Blick auf den Arbeitsmarkt von morgen, sehen wir nur zum Teil klar: Es wird in den kommenden Jahren viel weniger junge Leute geben, wie uns die demographische Entwicklung eindrucksvoll zeigt. Welche Schlussfolgerungen wir daraus für den Arbeitskräftenachwuchs in unseren Unternehmen ziehen müssen, scheint keineswegs sicher. Einen Eindruck davon, wie komplex die Lage ist, bekommen wir schon vom Blick auf einige Presseausschnitte nur einer Woche.



Neue Studie

DIW-Experten bezweifeln Mangel an Fachkräften

Von Michael Kröger

Quelle: Spiegel Online, 16.11.2010

Folgen des Wachstums

Deutsche Industrie sucht massenhaft Akademiker

Exklusiv Im Frühjahr ging es aufwärts, nun springt die Zahl der Jobangebote nach oben: Unternehmen schalten jede Woche Tausende Anzeigen, zeigt ein aktueller Index des Personaldienstleisters Adecco. Um Ingenieure wird regelrecht gekämpft. von *Annette Berger*

Quelle: FTD, 17.11.2010

Forscher erwarten Jobboom für Ältere

Quelle: Spiegel Online, 17.11.2010

Geburtenraten: Frauen in Deutschland bekommen weniger Kinder

SPIEGEL ONLINE - 12.11.2010

In Deutschland werden immer weniger Kinder geboren. 2009 kamen etwa 665.000 Babys zur Welt, 17.000 wenige als im Vorjahr. Das Statistische Bundesamt

Rente mit 67

"Ich arbeite, bis ich tot umfalle"

Franz Berger ist 72 Jahre alt - und Kurierfahrer. Für ihn ist heute schon Alltag, was auf viele zukommen wird: Jenseits der 65 noch berufstätig zu sein. Seine Rente ist so klein, dass er davon nicht leben kann. Um über die Runden zu kommen, geht er am Wochenende oft auch noch zocken. *Von Lisa Erdmann* mehr... [Forum]

Quelle: Spiegel Online, 17.11.2010

Abb. 1: Presseausschnitte zur demographischen Lage am Arbeitsmarkt

So stellt sich die Frage, ob es Orientierungspunkte gibt, was die Unternehmen erwartet und wie Lösungen aussehen könnten.

Ich beleuchte dieses breite Feld aus der Sicht des Praktikers. Bei den folgenden Überlegungen und Lösungsansätzen stütze ich mich auf allgemeine Erkenntnisse, Berichte aus dem Kollegenkreis und vor allem auf eigene Erfahrungen. Neben einem Überblick werden immer wieder Fragen auftauchen, wenn es darum geht, was funktionieren könnte und was eher nicht, wer eher zu den Gewinnern und wer zu den Verlierern zählen wird.

2. Orientierungspunkte

Auf der einen Seite bietet die demographische Entwicklung klare Aussagen, denn wer in zehn Jahren in das Berufsleben eintreten soll, muss heute schon geboren sein. Auf der anderen Seite sind wirkliche Aussagen ohne genauen Blick kaum möglich, da auch demographische Statistiken mit vielen Randbedingungen versehen sind.

Ich habe vier Orientierungspunkte gewählt, die insbesondere für die Unternehmen wichtige Aussagen enthalten:

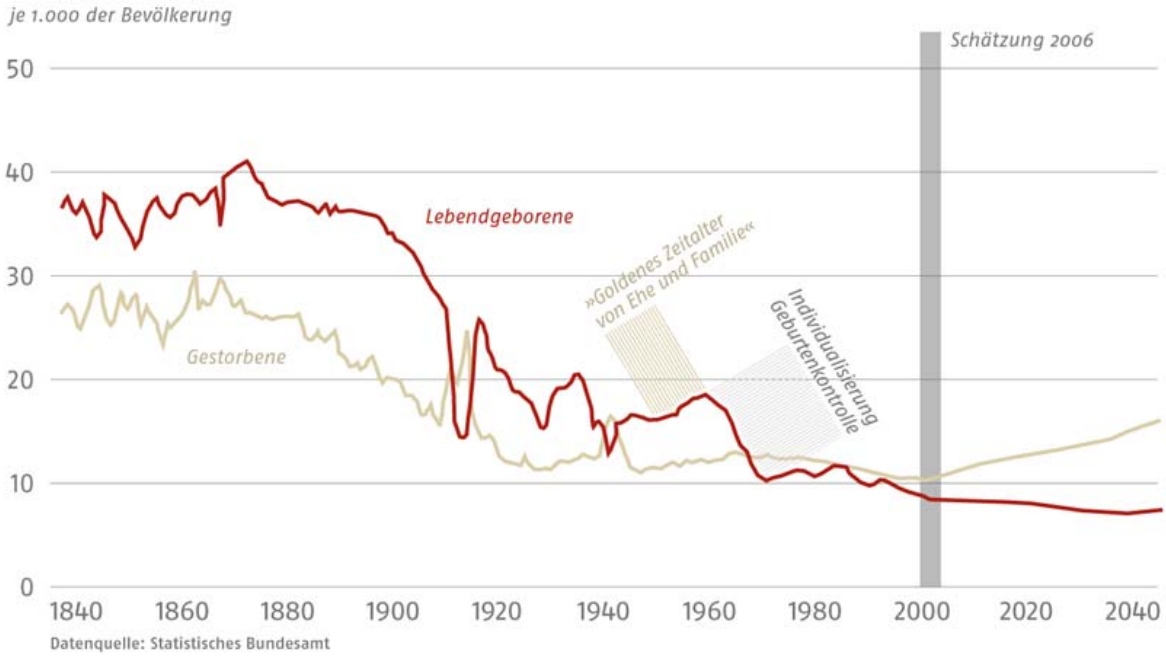


Abb. 2: Lebendgeborene und Gestorbene Deutschland (Darstellung: Hessenchemie)

Als Mitte der 60er Jahre die Babyboomer-Phase (Abb. 2: Goldenes Zeitalter von Ehe und Familie) zu Ende ging, sank die Zahl der Geburten erheblich. Wenn in den nächsten Jahren die Babyboomer-Generation in Rente geht, steht auf dem Arbeitsmarkt nicht die entsprechende Anzahl einheimischer Arbeitskräfte als Ersatz bereit.

Dies wird nicht überall in gleichem Maße zu beobachten sein. Abbildung 3 zeigt uns, wie unterschiedlich die einzelnen Bundesländer betroffen sein werden. Dabei zeigt diese Darstellung nur einen groben Trend. Tatsächlich wird sich Nordhessen anders entwickeln als Frankfurt, die Uckermark anders als die Region Halle/Leipzig und Stuttgart anders als Bremen.

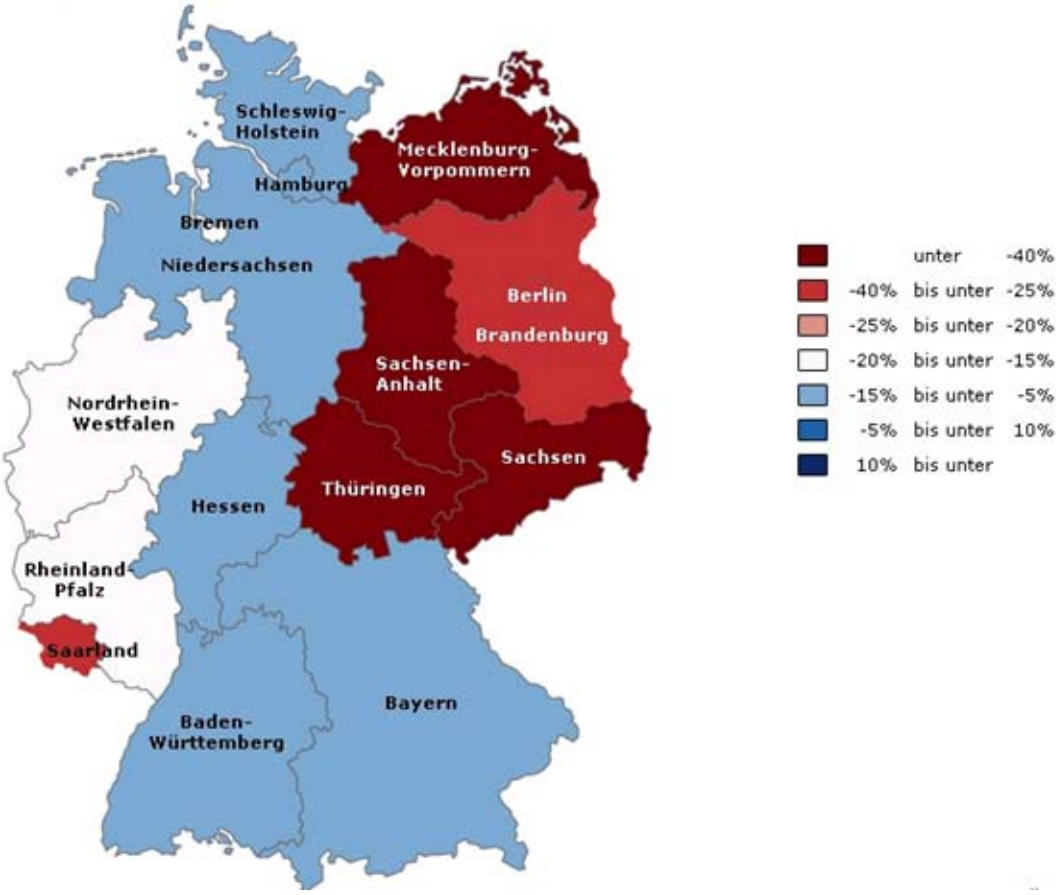


Abb. 3: Entwicklung der 19- bis 25-jährigen von 2006 bis 2025 (Quelle: Bertelsmann Stiftung)

Wenn wir noch vor kurzem jeden 60-Jährigen in unseren Unternehmen bestaunt haben, werden wir bald deutlich ältere Belegschaften haben.

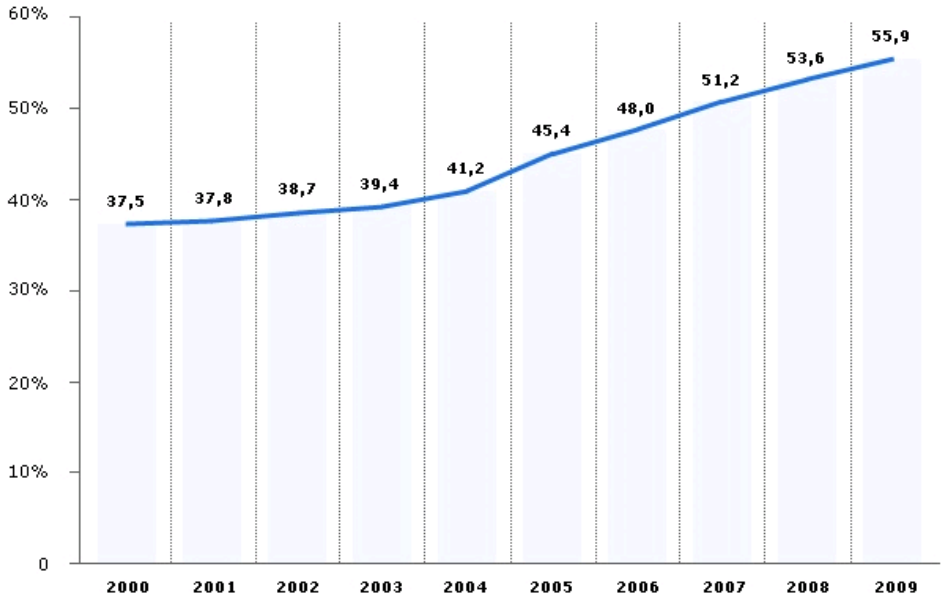


Abb. 4: Erwerbstätigenquote 55- bis 64-Jährige in Prozent der Bevölkerung (Quelle: Stat. Bundesamt)

Beschäftigter wird dabei nicht gleich Beschäftigter sein. Haben doch die letzten 20 Jahre gezeigt, dass die Führungs- und Fachkraft immer mehr an Bedeutung gewinnt und die einfachen Tätigkeiten immer weniger gebraucht werden.

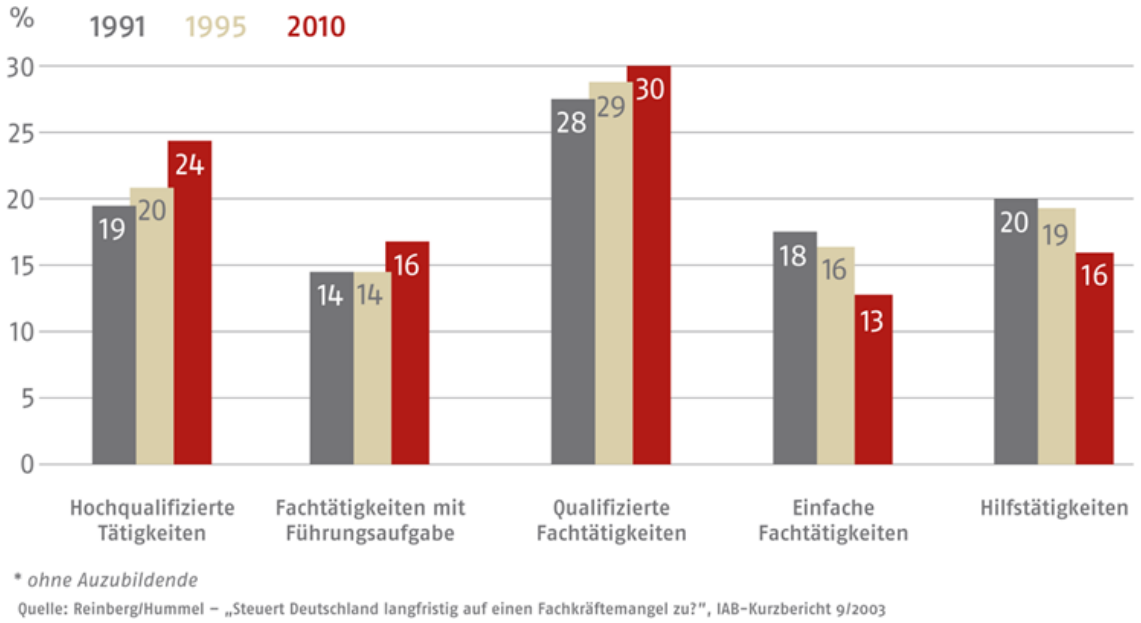


Abb. 5: Erwerbstätige nach Tätigkeitsniveau in Deutschland (Darstellung: Hessenchemie)*

3. Was erwartet die Unternehmen?

Blicken wir auf die Orientierungspunkte, so lassen sich für die Unternehmen einige Aspekte ableiten, auf die sie in Zukunft ihr Augenmerk richten müssen:

- Arbeitskräfte werden knapper
- Arbeitskräfte werden unterschiedlich begehrt sein
- Mitarbeiter werden länger arbeiten müssen
- Belegschaften werden älter

Wie sich jedoch Alterung und Schrumpfung auswirken, ist gestaltbar. In jedem Unternehmen werden allerdings andere Voraussetzungen herrschen und daher auch ganz eigene Lösungen nötig werden.

Und wichtige Fragen sind noch zu beantworten: Welche politischen Steuerungsmittel werden in Zukunft die Zuwanderung beeinflussen? In welchem Maß steigt die Produktivität? Schaffen wir es, die Beschäftigungsquote der Frauen deutlich anzuheben? Wie entwickelt sich die Attraktivität meiner Region? Um nur einige zu nennen.

Eine Eigenheit des demographischen Prozesses ist seine Langsamkeit. Und dieses Dahinschleichen ist auch die Ursache dafür, dass der Handlungsdruck oft unterschätzt wird. Hinzu kommt, dass Maßnahmen in diesem Bereich meist langfristiger Natur sind und keine schnellen Erfolge zeitigen. Daher ist es umso wichtiger, heute zu handeln!

4. Was können Unternehmen tun?

Wenn wir aus Sicht des Unternehmens auf die Mitarbeiter sehen, ergeben sich verschieden Handlungsfelder, in denen wir tätig werden können. Doch davor steht die sorgfältige Analyse. In jedem Unternehmen werden sich andere Problemschwerpunkte herauskristallisieren und die zu wählenden Lösungen müssen passgenau zugeschnitten sein.
Wie sehen diese Handlungsfelder aus:

- Finden
  - Vor dem Abschluss
  - Direkt nach dem Abschluss
  - Während des Berufslebens
- Binden und Entwickeln
  - Unternehmenskultur/Führung
  - Arbeitszeitmodelle
  - Weiterbildung
  - Gesunderhaltung
  - Gehalts-/Führungssysteme
- Neu-Positionieren
  - Im Berufsleben
  - Am Arbeitslebensende

4.1. Finden

Mitarbeiter für unser Unternehmen zu gewinnen, wird in Zukunft immer mehr bedeuten, schon vor dem Abschluss auf den jungen Menschen zuzugehen. Sei es der Hochschulabsolvent, der noch studiert, oder der Schüler, der einen Ausbildungsplatz brauchen wird. Dazu gehört auch eine Gruppe von jungen Menschen, die wir heute noch nicht in unserem Fokus haben: Schüler, die nie einen Abschluss schaffen werden.

<u>Schüler</u>

Die Vielzahl von Möglichkeiten, junge Menschen vorzeitig anzusprechen, haben eines gemeinsam: Es ist entscheidend, wie Sie sich präsentieren, denn der potentielle neue Mitarbeiter soll sich ja vorstellen können, gerade bei Ihnen arbeiten zu wollen. Dieser Punkt wird im Folgenden immer wieder zur Sprache kommen, weil er von so zentraler Bedeutung ist. Jede Maßnahme wird verpuffen, ja sogar kontraproduktiv sein, wenn Sie ein falsches Bild abgeben. In all Ihrem Tun muss erkennbar sein, was für ein Unternehmen Sie sind und warum es sich lohnt, bei Ihnen zu arbeiten. Dabei sollten Sie vermeiden, sich so darzustellen, wie Sie gern wären. Nur eine *authentische* Darstellung sichert ihnen langfristig Mitarbeiter. Denn bei höherer Konkurrenz um Arbeitskräfte auf dem Markt werden diese immer weniger bereit sein, in einem Unternehmen zu bleiben, in dem sie sich nicht wohl fühlen. Und sie müssen es auch nicht, denn die Wechselhürden werden ob des guten Angebotes an Arbeitsplätzen niedriger werden.

Geeignete Maßnahmen für Schüler können Tage der offenen Tür sein – wenn sie dafür zu klein sind, kann man sich mit anderen Unternehmen zusammentun –, Vorträge an Schulen, Exkursionsmöglichkeiten für Schülergruppen oder auch Schülerpraktika sein. Ein Wort zu den Schülerpraktika. Die Pflicht zu Schülerpraktika ist heute weit verbreitet, so dass die Schüler zum Teil Schwierigkeiten haben, einen adäquaten Platz zu finden. Auf der

anderen Seite macht jeder Schülerpraktikant im Unternehmen Arbeit. Daher ist es umso wichtiger, Schülerpraktika sehr bewusst anzubieten. Wenn Sie aber einen Schülerpraktikanten nehmen, dann machen Sie seinen Aufenthalt bei ihnen zu einer Werbung für ihr Unternehmen. Denn auch, wenn Sie ihn am Ende gar nicht wollen oder brauchen, geht er doch in seine Schule zurück und erzählt von Ihnen. Und negative Stimmen über ihr Unternehmen können Sie sich in Zukunft immer weniger leisten.

Eine weitere wichtige und bislang viel zu wenig genutzte Gruppe ist die Ihrer Mitarbeiter. Ein zufriedener Mitarbeiter ist die beste Werbung. Er wird von seinem Arbeitgeber, also Ihnen, erzählen und seine Zufriedenheit und sein positives Bild vom Unternehmen so auf ideale Weise transportieren. Ermutigen und unterstützen Sie ihre Mitarbeiter dabei. Dazu eigenen sich interne Infoveranstaltungen oder Infomaterial, das Sie ihm an die Hand geben. Im weitesten Sinne zählen zu dieser wichtigen Werbegruppe auch die Kunden. Gerade im lokalen Umfeld können sich die etwas in Vergessenheit geratenen sogenannten KuKi- (Kundenkinder) und MiKi-(Mitarbeiterkinder) Programme lohnen. Machen sie den Kindern von Mitarbeitern und Kunden gezielt Angebote. Seien es PC-Kurse für die Kleinen oder das Bewerbertraining für die Älteren; Ihrer Kreativität sind hier kaum Grenzen gesetzt.

Absolventen

Hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte zu finden, wird wohl die größte Herausforderung der Zukunft werden. Firmen bieten heute schon aufwendige Events, wie Wildwassertouren oder Skiurlaube, um zukünftige „High Potentials“ für sich zu gewinnen. Ob das immer der richtige Weg ist, wage ich nicht zu sagen. Und was vielleicht für eine internationale Beratung passt, ist für einen mittelständischen Maschinenbauer völlig fehl am Platz. Trotzdem wird es wichtig sein, an dieser Stelle seine Anstrengungen zu erhöhen und durchaus originelle Ideen zu entwickeln.

Wie schon bei den Schülern ist der frühe Kontakt wichtig. Praktika oder Werkstudentenangebote eigenen sich zum gegenseitigen Kennenlernen hier besonders. Und mehr noch als bei den Schülern gilt: Nutzen sie die Chance für eine aktive Werbung. Sonst lassen sie es lieber ganz, denn negative Publicity wird bei der kleiner werdenden Schar potentieller Kandidaten immer größeren Schaden anrichten.

Stark zugenommen hat in den letzten Jahren die Zahl der Jobmessen. Wie sinnvoll es allerdings ist, sich mit 100 oder 200 anderen Arbeitgebern in eine Halle zu stellen und die Studentenströme vorbeiziehen zu lassen, ist die Frage. Wie wäre es da mit einem exklusiveren Rahmen: Absolvententage in ihrem Hause, besser noch als Zusammenschluss mehrerer Unternehmen in ihrer Region, begrenzte Teilnehmerzahl, gezielte Ansprache ihrer Fachrichtungen über Professoren und Fachschaften, mit einem attraktiven Programm aus Werksführungen, Praxisvorträgen, Diskussionen. Regelmäßig wiederholt und durch Mundpropaganda verbreitet, könnte so etwas zu einem festen Programmpunkt des Studienjahres werden.

Junge Menschen ohne Abschluss

Die Zahl derer, die ohne Abschluss die Schule verlassen, ist hoch. Auch wenn wir heute noch eine Diskussion um das Lehrstellenangebot führen – Wie weit geht die Verpflichtung

der Unternehmen auszubilden? –, wird die Gruppe der jungen Menschen ohne Abschluss immer mehr in den Focus der Unternehmen rücken, wenn die Lehrlinge knapp werden. In manchen ländlichen Regionen mit wenig Nachwuchs haben Unternehmen – notgedrungen – bereits begonnen, diese Gruppe für sich zu erschließen. Oft in Zusammenarbeit mit den Schulen werden die jungen Menschen auf die Lehre vorbereitet. Die Frage wird sich in Zukunft verstärkt stellen, wessen Aufgabe es eigentlich ist, die jungen Menschen ausbildbar zu machen, denn die Unternehmen stehen in hartem Wettbewerb und werden nicht alle Aufgaben alleine schultern können. Hier sind Politik und Gesellschaft verstärkt gefragt.

Nach dem Abschluss

Neben Berufseinsteigern werden Sie auch immer wieder ausgebildete Fachkräfte und Spezialisten suchen. Hat man früher einfach eine Anzeige geschaltet, regional oder überregional, sind die Suchmöglichkeiten heute ungleich größer.

Aber auch der Bewerber hat viel mehr Möglichkeiten, sich über sein zukünftiges Unternehmen zu informieren. Ich bin überzeugt, dass gerade der Fachkräftemangel die Fluktuation in den Firmen erhöhen wird. Die Wechselhürden werden sinken, da man nicht mehr befürchten muss, nach einem verpatzten Wechsel nichts mehr zu finden. Oder weil man seine Familie besser mitnehmen kann, da der Partner leichter wieder etwas findet.

Für die suchenden Unternehmen wird es also immer mehr darauf ankommen, sich positiv zu präsentieren. Seien es der Webauftritt, das positive Bild, das Mitarbeiter und Kunden abstrahlen oder die Initiativen, für die das Unternehmen steht. Gelingt es nicht, ein positives und authentisches Unternehmensbild nach außen abzustrahlen, wird es immer schwerer werden, die richtigen Mitarbeiter zu bekommen und zu halten.

Was die eigentlichen Suchinstrumente angeht, beispielsweise die Anzeige, die Internetsuche oder der Personalberater, muss man sich für jede Stelle neu überlegen, was geeignet ist. Und vergessen sie auch hierbei ihre Mitarbeiter nicht. Kennt einer ihrer Mitarbeiter jemanden, der wechseln möchte? Dann nutzen sie diese Kontakte. Und vielleicht können sie so – ganz ohne Kosten – einen neuen Mitarbeiter für ihr Unternehmen gewinnen. Es gibt mittlerweile Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Prämien für angeworbene neue Mitarbeiter zahlen.

Zum Abschluss dieses Abschnitts noch eine Anmerkung zum Vorstellungsgespräch. Ich höre immer wieder von Vorstellungsgesprächen, die wahren Diplomprüfungen gleichen, die mit Stressfragen gespickt sind oder wo es zum eigentlichen Gespräch erst nach langwierigen Psychotests kommt. Bei allem Verständnis für die Einstellenden, die möglichst keinen Fehlgriff tun wollen, halte ich all diese Dinge für äußerst zweifelhaft, wenn nicht sogar für schädlich. Ich kenne keine Untersuchung, nach der ein bestimmtes Verfahren oder Vorgehen die Trefferquote bei Bewerbungsverfahren signifikant erhöht. Mal abgesehen von dem zum Teil erheblichen Aufwand, werden solche Methoden wie Stressfragen oder Psychotests immer weniger vom Bewerber akzeptiert werden. Es wird vielmehr so sein, dass Bewerbungen immer mehr auch zu Werbeveranstaltungen für das Unternehmen werden müssen, da sich der vielumworbene Kandidat sonst einfach für ein anderes Angebot entscheidet. Nutzen Sie das Vorstellungsgespräch dazu, dem Bewerber ihr Unternehmen zu zeigen und prüfen Sie dabei mit so vielen Kontakten und damit Meinun-

gen wie möglich, ob der Kandidat zu Ihnen passt. Und wenn Sie sich geirrt haben, bleibt Ihnen noch die Probezeit, die allerdings erstaunlich selten genutzt wird.

4.2. Binden und Entwickeln

Unternehmenskultur/Führung

Die für mich wichtigsten Bindungsfaktoren eines Unternehmens sind dessen Kultur und die Führungsqualität. Kultur und Führung in einem Unternehmen beeinflussen maßgeblich die Stimmung jedes Einzelnen und damit die Gesamtperformance. Niemand arbeitet dauerhaft gut für Geld oder Status – er bleibt vielleicht, aber gut ist er nicht. Dies bestätigt auch recht eindrucksvoll eine Untersuchung von *Branham* aus dem Jahre 2005, der nach den „hidden reasons why employees leave" gefragt hat:

- The job or workplace was not as expected
- The mismatch between job and person
- Too little coaching and feedback
- Too few growth and advancement opportunities
- Feeling devalued and unrecognized
- Stress from overwork and work-life imbalance
- Loss of trust and confidence in senior leaders

Unternehmenskultur und Führung können also gar nicht hoch genug bewertet werden.

Dabei stellt sich immer wieder die Frage, was gute Führung ist. Trotz tausender Untersuchungen kann man nur eines sicher sagen: Es gibt sie nicht, DIE gute Führung oder DEN richtigen Führungsstil. Daher gibt es auch keine Patentrezepte und die vielen Bücher mit Titeln wie die „10 ultimativen Führungstipps" sind mit großer Vorsicht zu genießen.

Einige Erkenntnisse haben die Untersuchungen allerdings zu Tage gefördert: Unternehmenskultur speist sich aus den existierenden Menschenbildern, dem vorgelebten Verhalten und den gemeinsamen Wertvorstellungen. Und es ist immer ein top-down-Prozess. Was die Führung nicht vorlebt, abstrahlt und in ihrem Handeln sichtbar werden lässt, wird nicht Bestandteil einer gefestigten Unternehmenskultur.

Arbeitszeitmodelle

Unser Umgang mit der Arbeitszeit wir in Zukunft immer flexibler werden (s. Abb. 6). Und die Attraktivität eines Unternehmens wird auch von den Möglichkeiten zur Arbeitszeitgestaltung abhängen, die es bietet.

Als ich Anfang der 90er Jahre noch fest von 8 Uhr bis 17 Uhr gearbeitet habe, empfand ich dies nach der Zeit an der Universität als unglaublichen Rückschritt. Doch schon nach wenigen Jahre kam die Gleitzeit, noch relativ starr, aber immerhin mit mehr Freiheit. Heute gibt es in vielen Bereichen die sogenannte Vertrauensarbeitszeit, also gar keine starre zeitliche Beschränkung mehr. Allerdings setzt dieses Modell ein großes Verantwortungsbewusstsein bei den Mitarbeitern und vor allem bei den Vorgesetzten voraus. Die Stichworte sind Selbstausbeutung, Arbeitsdruck oder Ausnutzung der Freiheiten. Nur ein ausgeglichenes Geben und Nehmen lässt dieses Modell zum Erfolg werden, was beileibe nicht überall gelingt.

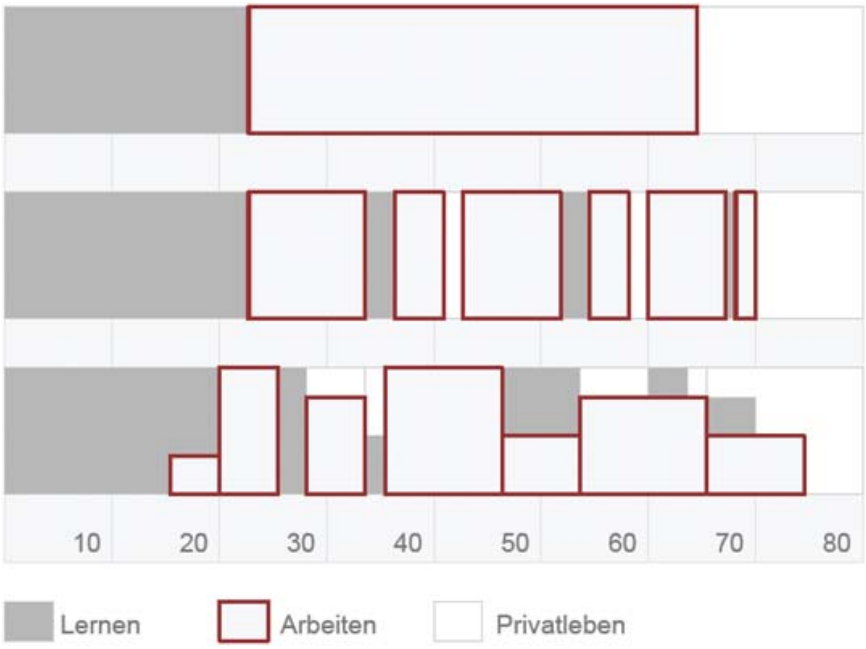


Abb. 6: Neue Lebensentwürfe (Quelle: Trost, 2009)

Und die Arbeitszeitmodelle werden nicht bei der Flexibilität der acht Arbeitsstunden eines Tages halt machen. Zeiten ohne Arbeit wie Kinderzeiten, Sabbaticals oder Weiterbildungspausen werden dazukommen und auch die regelmäßige Arbeitsdauer wird im Laufe eines Arbeitslebens aus verschiedensten Gründen variieren.

Die Anforderungen an diese Flexibilität wird dabei nicht unbedingt vom Arbeitgeber ausgehen, sondern gerade von den Fach- und Führungskräften immer mehr erwartet werden. Damit ich heute in ein Unternehmen eintrete, in dem noch feste Arbeitszeiten herrschen, müssten die Alternativen schon sehr schlecht aussehen.

Weiterbildung

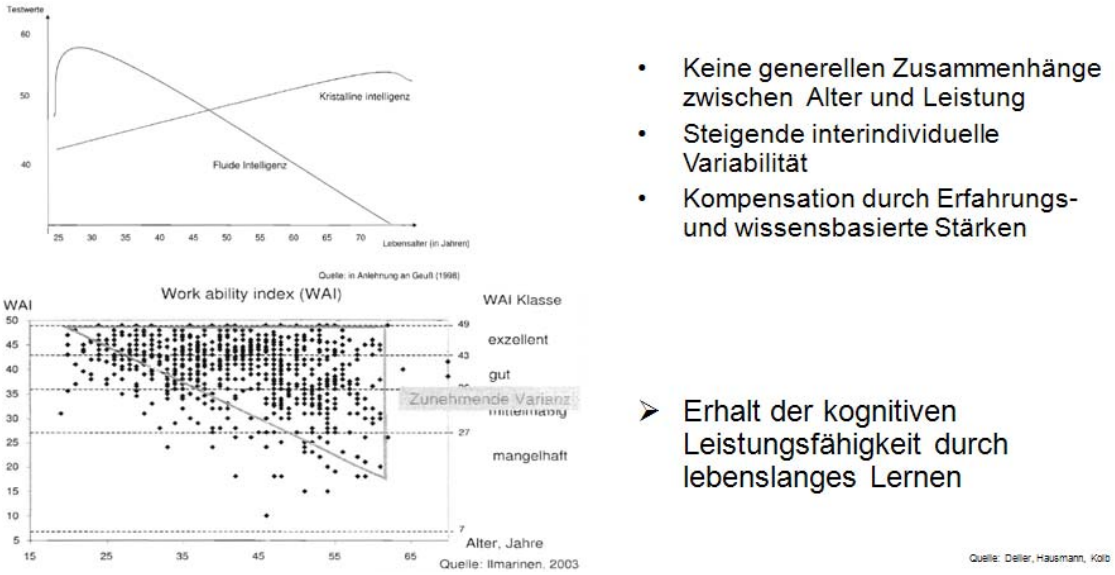


Abb. 7: Weiterbildung – Wirklich eine Frage des Alters?

Vom lebenslangen Lernen ist überall die Rede, doch wie oft habe ich gehört, dass Wei-

terbildung ab 50 doch wirklich rausgeschmissenes Geld sei. Das hat im Wesentlichen zwei Ursachen: Zum einen sind in vielen Unternehmen alle über 55-Jährigen potentielle Verrentungskandidaten und für die letzten 5 Jahre lohnt Weiterbildung einfach nicht mehr. Zum anderen haben wir ein Altersbild, das von Begriffen wie Leistungsabfall und Flexibilitätsverlust geprägt ist.

Unser Altersbild ist geprägt vom sogenannten Defizitmodell. Dieses Modell sieht im Wesentlichen die im Alter zunehmenden Defizite wie nachlassende Geschwindigkeit oder Flexibilität. Doch langjährige wissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass ein genereller Zusammenhang zwischen Alter und Leistung nicht besteht. Nur die Variabilität der Leistungsfähigkeit einer Altersgruppe vergrößert sich und hier ist das lebenslange Lernen die beste Maßnahme seine Leistungsfähigkeit auch im Alter zu erhalten (Abb. 7).

Unser Altersbild braucht also dringend einen Paradigmenwechsel. Denn dass ein 50-Jähriger nur noch gut 5 Jahre arbeiten muss, wird bald zur absoluten Ausnahme werden. Die Unternehmen werden auf diese Mitarbeiter dringend angewiesen sein.

Bei einem Renteneintrittsalter von 67 hat ein 50-Jähriger noch 17 Jahre zu arbeiten, und in unserer schnelllebigen Zeit ist Weiterbildung über eine so lange Zeitspanne nahezu unerlässlich. Hinzu kommt, dass manche Arbeitsprofile mit besonderen körperlichen oder mentalen Anforderungen nicht gut bis zum Ende des Berufslebens ausgefüllt werden können.

Hier kommt auf die Unternehmen ein enormer Personalentwicklungsaufwand zu, der weit über die heute oftmals auf die Führungskräfte beschränkte Personalentwicklung hinausgeht. Und es ergeben sich einige Fragen, auf die die Unternehmen noch Antworten finden müssen: Wer soll die Personalentwicklung planen, wann soll sie stattfinden, wer soll das Ganze bezahlen und wie binden wir die weniger Qualifizierten ein?

Gesunderhaltung

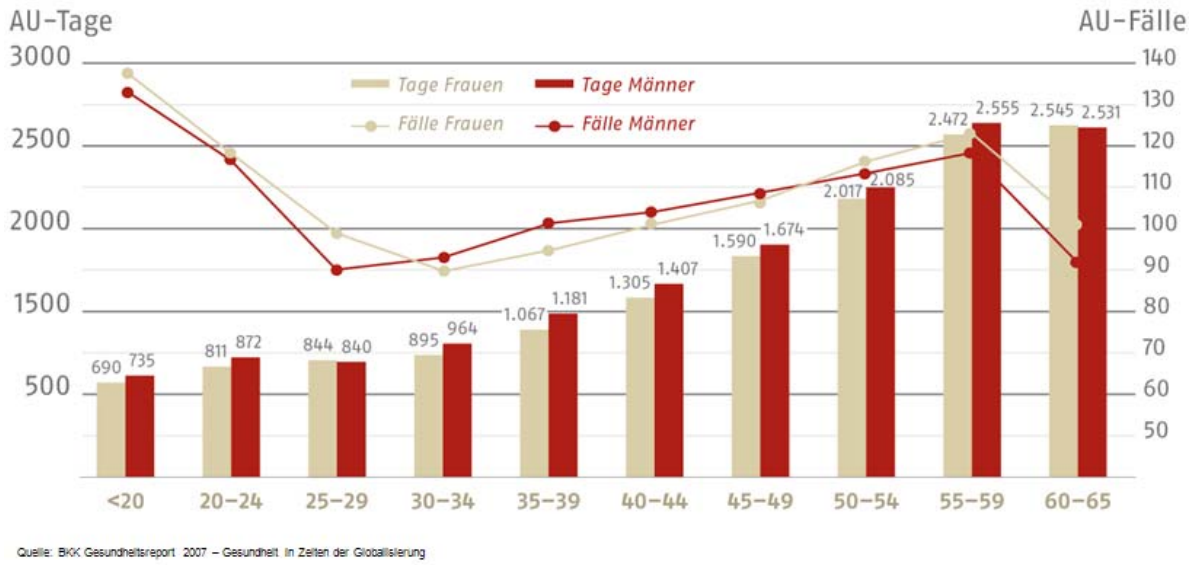


Abb. 8: Arbeitsunfähigkeit nimmt heute mit dem Alter zu (Darstellung: Hessenchemie)

Schauen wir auf die Abbildung 8, so scheint das Defizitmodell in Bezug auf Gesundheit im Alter bestätigt. Wenn wir aber Mitarbeiter in Zukunft bis weit über das sechzigste Lebensjahr hinaus beschäftigen wollen und auch müssen, ist Handeln dringend erforderlich.

Dass wirksame Gesundheitsförderung möglich ist, zeigt eine Verlaufsstudie aus Finnland (Abb. 9): Ergonomische Maßnahmen, heute oft noch auf das notwendigste beschränkt, eine individuelle Gesundheitsförderung, die weit über die Pflichttermine beim Werksarzt hinausgehen muss, und ein verbessertes Führungsverhalten sind die Bestandteile einer wirksamen Gesundheitsförderung. Auch hier kommen gewaltige Anstrengungen auf die Unternehmen zu, die nicht nur die Ausführung, sondern auch die Kosten betreffen.

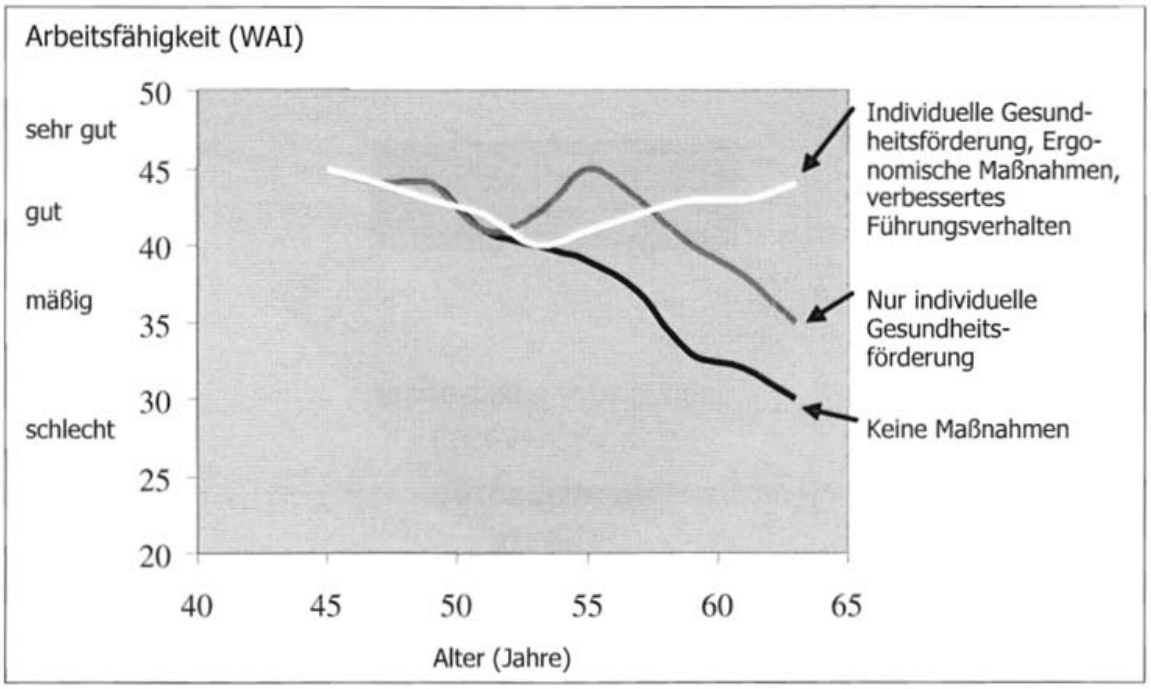


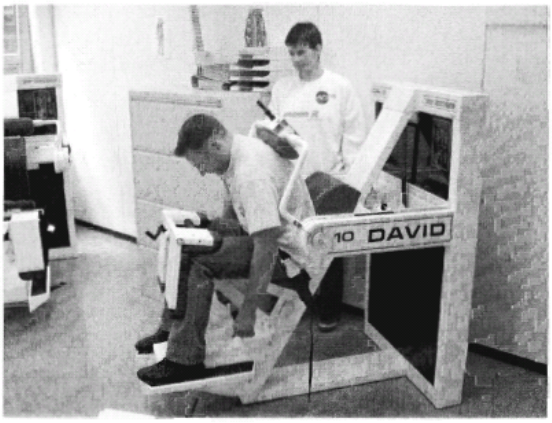
Abb. 9: Wirkung von Gesundheitsförderung, 11-jährige Studie, Finnland (Quelle: Ilmarinen, Tempel, 2002)

Wie kann diese Gesundheitsförderung nun im Einzelnen aussehen?

Neben einer ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes, die idealerweise mit den Betroffenen zusammen entwickelt wird, können regelmäßige ärztliche Untersuchungen (Check-ups), Sportangebote sowie persönliche Entwicklungstools zu Themen wie Ernährung und Entspannungstechniken oder zu Fragen der persönlichen Lebensplanung (Was will ich?) zu einer ganzheitlichen Gesundheitsförderung gehören. Dies können nur Anregungen sein und es gibt noch eine Vielzahl anderer Möglichkeiten. Jedes Unternehmen hat hier eigene Voraussetzungen und muss demnach eigene Lösungen entwickeln. Dass hier, wie so oft, kreative Ideen gefragt sind, zeigt Abbildung 10.

Ein gar nicht hoch genug einzuschätzender Aspekt sind die Unternehmenskultur und das Führungsverhalten für die Gesunderhaltung Ihrer Mitarbeiter. Gerade in Zeiten permanenter Arbeitsverdichtung ist es die besondere Verantwortung der Führungskräfte, auf eine angemessene Arbeitslast zu achten und die Work-Life-Balance der Mitarbeiter nicht aus dem Ruder laufen zu lassen. Verantwortlich hierfür ist immer die oberste Führungsebene. Was nützen die schönsten Gesundheitsförderungsprojekte, wenn von oben der

Druck auf die Mitarbeiter ständig erhöht wird und am Ende doch ausschließlich Renditeerwartungen den Ausschlag geben.



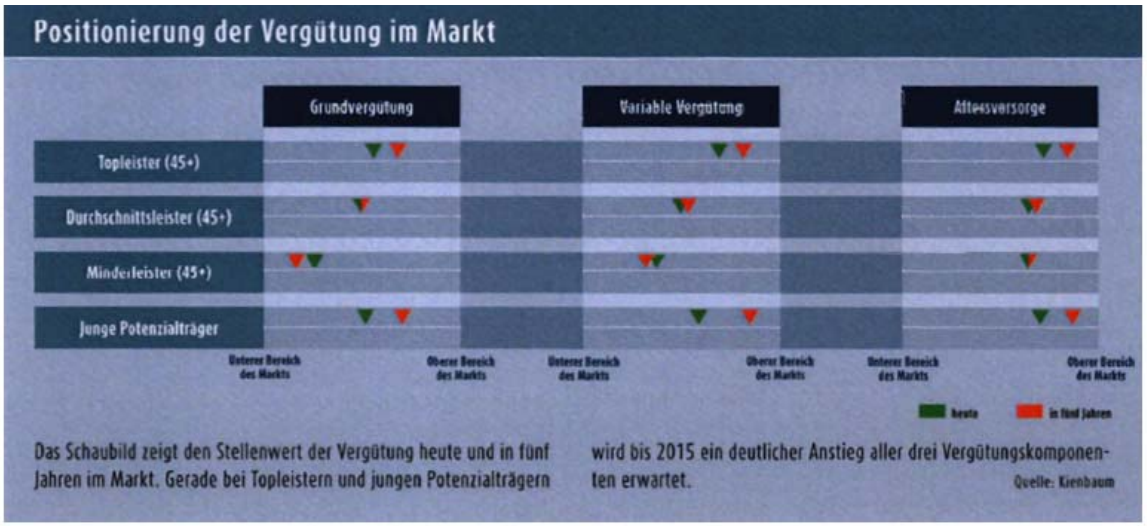
stationäres „Kraftwerk"

mobiles „Kraftwerk"

Abb. 10: Kreative Möglichkeiten der Gesundheitsförderung (Quelle: Knauth, 2009)

Gehalts- und Führungssysteme

Gehalts- und Führungssysteme wie Bonusregelungen oder Beurteilungsverfahren sind wichtige Anreizsysteme zur Steuerung des Mitarbeiterverhaltens. Laut einer Studie von Kienbaum und der Hessenchemie aus dem Jahr 2010 werden sich diese den veränderten demographischen Bedingungen anpassen (Abb. 11).



„Deshalb werden attraktive und gleichermaßen kosteneffiziente Anreizstrukturen zur Motivation und Bindung von Beschäftigten im Wettbewerb um Personal deutlich an Bedeutung gewinnen."

Abb. 11: Vergütung im Wandel (Quelle: Kienbaum/Hessenchemie, 2010)

Dabei müssen die Beurteilungs-, Auswahl- und Zielsysteme ihren Focus aufgrund der neuen Anforderungen durch den demographischen Wandel erweitern. Aspekte der Weiterbildungsbereitschaft, der Bereitschaft, sich gesund zu erhalten, oder auch der Führungsqualität werden verstärkt eine Rolle spielen müssen. Vor dem Hintergrund der er-

heblichen Kosten, die auf die Unternehmen in den Bereichen Weiterbildung und Gesundheitsmanagement zukommen, rückt eine Frage immer mehr in den Vordergrund: Inwieweit muss sich der einzelne Mitarbeiter auch finanziell an den anstehenden Maßnahmen beteiligen. Denn Weiterbildung oder Gesundheit kommen oft dem Mitarbeiter am meisten zugute. Diese Frage wird in den kommenden Jahren von den Unternehmen und ihren Belegschaften zu beantworten sein.

Einen ersten Schritt zur Beantwortung der Frage hat die chemische Industrie mit dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ im Jahre 2010 getan. Abbildung 12 verdeutlicht die Kernpunkte.

- Demographiebetrag von 300 €/Jahr
- Verwendungsmodule:
  - Betriebliche Altersvorsorge
  - Langzeitkonten (vorzeitiger Ruhestand, Teilzeit, Weiterbildung, Sabbatical, Eltern-/Pflegezeit)
  - Altersteilzeit, Teilrente
  - Berufsunfähigkeitsversicherung
- Entscheidungsbasis: betriebliche Demographieanalyse
- Entscheidung zwischen den Betriebsparteien

Abb. 12: Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“, Chemische Industrie, 2010

Ein fester Betrag, der von den Mitarbeitern wahlweise aufgestockt werden kann, bildet die Basis, um in den verschiedenen Lebens- und Berufsphasen die dann gewünschten oder notwendigen Maßnahmen umsetzen zu können. Neben der allgemeinen Vorsorge ist hier auch der Einzelne aufgerufen, eigenverantwortlich sein Leben zu planen. Erste Erfahrungen sind durchaus positiv, aber auch Schwachstellen werden deutlich. Gerade die Gruppe der weniger Qualifizierten ist weniger bereit, einen eigenen Beitrag zu leisten. Dabei ist es gerade diese Gruppe, die ihre Arbeitsprofile nur schwer bis zum Berufsende ausfüllen wird und sich dann beispielsweise durch eine Umschulung berufsfähig halten kann. Bei allem Verständnis dafür, dass diese Gruppe heute von ihren eher kleineren Einkommen nicht noch etwas zurücklegen will, müssen gerade auf solche Fragen noch Antworten gefunden werden.

4.3. Neu-Positionieren

In Zukunft werden Wandel und Flexibilität ein Berufsleben deutlich mehr bestimmen als in der Vergangenheit. Erwerbsbiographien mit 40- oder sogar 50-jährigen Firmenjubiläen, womöglich noch in ein und derselben Abteilung, werden höchst selten sein. Dabei wird es im Berufsleben zu Wechseln kommen und auch das Ausscheiden am Ende wird sich verändern.

Im Berufsleben

Der folgende Punkt mag ihnen vor dem Hintergrund der Mitarbeiterknappheit fehl am Platz erscheinen, doch habe ich die Erfahrung gemacht, dass er einen wichtigen Baustein der Unternehmenskultur darstellt: die Trennungskultur.

Die Trennung von einem Mitarbeiter zählt für wohl jede Führungskraft zu den unangenehmsten Aufgaben ihres Berufs. Doch es ist eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte mit nicht zu unterschätzender Wirkung. Dies gilt sowohl für das Nichtstun wie für das Handeln.

Jeder Mitarbeiter sieht genau, wann einer seiner Kollegen nicht mehr auf seinen Arbeitsplatz gehört, sei es nun wegen Minderleistung oder wegen unangemessenen Verhaltens. Und noch genauer beobachten die Kollegen, was die Führung dagegen unternimmt. Unternimmt sie nichts, wird das auf die Dauer als ungerecht empfunden („Warum muss *ich* für mein Geld anständig arbeiten?“), unternimmt sie etwas, wird genau darauf geachtet, was. Wird nämlich mit überzogenen oder sogar unfairen Mitteln gegen den Kollegen vorgegangen, kippt die Stimmung schnell und der betroffene Kollege wird bedauert und in Schutz genommen. Nur ein konsequenter und fairer Umgang mit dem Betroffenen sichert bei den Bleibenden ein positives Gefühl.

Dr. Marc Neubacher erläutert, welche Möglichkeiten sich den Unternehmen bieten

Eine faire Konflikt- und Trennungskultur ist geprägt von Augenmaß und Verständnis, schöpft alle Eskalationsstufen aus und bevorzugt das Outplacement statt einer Abfindung. Wird eine solche Kultur von der obersten Führung – und nur die kann dafür sorgen – in

einem Unternehmen etabliert, wird es auch für die einzelne Führungskraft im konkreten Fall leichter, entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Sie kann dann auf eine gelebte Praxis zurückgreifen und sich der Unterstützung von oben sicher sein.

Am Arbeitslebensende

Ein Mitarbeiter, der heute in Rente geht, ist in der Regel von heute auf morgen nicht mehr verfügbar. Wenn es gut läuft, hatte er Zeit, seine Aufgabe an einen Nachfolger zu übergeben, aber auch das ist nicht selbstverständlich.

Mit der steigenden Lebensarbeitszeit und der zunehmenden Flexibilität wird sich dies ändern. Ist es für das Unternehmen wichtig, die Erfahrungen und das Wissen der Alten zu erhalten, indem sie es an die Jüngeren weitergeben, kann es für die Älteren mit zunehmendem Alter attraktiv sein, einer vielleicht veränderte Aufgabe in den letzten Jahren nur noch in Teilzeit nachzugehen. Hier sind neue Modelle gefragt.

Die anstehenden Veränderungen werfen aber auch noch viele Fragen auf:
Werden die weniger Leistungsfähigen die finanzielle Flexibilität zum Ausstieg haben? Wer kümmert sich um die nicht mehr produktiv Einsetzbaren? Wie hält man die Qualifizierten, die aufgrund ihres guten Verdienstes und der entsprechenden Systeme gerade die Möglichkeit haben, früh auszusteigen, im Unternehmen?

Diese Fragen werden die Unternehmen nicht allein beantworten können, sondern hier sind ebenso die Politik und die Gesellschaft gefordert, entsprechende Antworten zu finden.

5. Fazit

Der demographische Wandel wird uns alle treffen:

- Jeder Betrieb trifft auf den demographischen Wandel seiner Region.
- Jeder Betrieb hat seine eigenen Altersstrukturen.
- In jedem Betrieb wird die Analyse zu unterschiedlichen Handlungsfeldern führen.
- In jedem Betrieb werden die Maßnahmen, Prioritäten und Zeitpläne andere sein.

Doch wenn wir mit einer umfassende Analyse beginnen, um wirksam mittel- und langfristige Maßnahmen zu implementieren, bleibt der demographische Wandel für alle gestaltbar.

****

Dr. Isabella Heidinger *ist Erziehungswissenschaftlerin. Sie arbeitet als freie Unternehmensberaterin und leitet parallel dazu die Abteilung "Diversity Management" der Weleda AG. Ihr Schwerpunkt dort ist das Thema Life Balance mit dem Unternehmensprogramm "Beruf und Familie". Dieses Thema vertritt sie auch im Beraterstab der KiWi AG, einer kirchlichen Unternehmensberatung. Außerdem kann man Ihren Rat als Elterncoach in eigener Praxis suchen.*

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Das Weleda-Programm zur Förderung der persönlichen Lebensbalance der Mitarbeitenden

Inhalt

- Einführung
- Weleda „Beruf und Familie Cockpit“
- **Wozu** engagiert sich die Weleda AG beim Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?
- **Wie** ist das Programm „Beruf und Familie“ in die Unternehmensphilosophie eingebettet?
- **Was** setzt die Weleda AG im Programm „Beruf und Familie“ konkret um?
- Kleiner Exkurs: Gesellschaftliche Voraussetzungen für Generationen-Solidarität

Einführung

Die gesellschaftlichen Trends „Individualisierung“ und „Demografischer Wandel“ stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Sowohl die Arbeitswelt als auch die Familienwelt sind im Umbruch mit dem Ergebnis, dass ein neues Spannungsverhältnis zwischen den beiden Lebensfeldern existiert. Um erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen heute mehr bieten als Einkommen und Karriere-Perspektiven. Das gelingt im Verbund mit anderen gesellschaftlichen Institutionen. Die Weleda AG engagiert sich deshalb seit Jahren im Regionalen Bündnis für Familie Ostwürttemberg gemeinsam mit anderen Akteuren aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Kirche und sozialer Praxis. Es geht darum, eine Arbeitskulturlandschaft zu schaffen, einen attraktiven Standort, in dem Familien gern leben.

Die Weleda AG Schwäbisch Gmünd hat ein Programm entwickelt, das die persönliche Lebensbalance der Mitarbeitenden fördern soll. Bevor ich Ihnen einen Einblick in das Programm mit konkreten Maßnahmen gebe, möchte ich den Bogen vom Wozu? über das Wie? zum Was? spannen: Ich werde die Sinnfrage erläutern und Ihnen einen Einblick geben, wozu die Weleda AG sich beim Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“ engagiert und wie das Programm in die Unternehmensphilosophie eingebettet ist. Das stellt die Praktiker unter Ihnen zwar auf eine Geduldsprobe. Ich bin jedoch überzeugt, dass seine konsequente Integration in die Unternehmenskultur einen wesentlichen Erfolgsfaktor für das Programm „Beruf und Familie“ darstellt und deshalb erwähnenswert ist. Nach diesem Prolog wird es dann ganz konkret und praktisch und, so hoffe ich, von Nutzen für Ihre Fragestellungen in Ihrem eigenen Unternehmenskontext.

Weleda „Beruf und Familie Cockpit“

Zunächst einige Zahlen im „Beruf und Familie“-Kontext: Die Weleda AG ist eine Schweizer Aktiengesellschaft mit Sitz in Arlesheim. Die Weleda AG will als weltweit tätige Unternehmensgruppe den Menschen zur Stärkung und Erhaltung ihrer Gesundheit dienen. Dafür entwickelt und vertreibt sie Arzneimittel, Diätetika und Naturkosmetik-Produkte. Zunächst einige Zahlen im „Beruf und Familie“-Kontext: Die größte Zweigniederlassung mit 1000 Mitarbeitenden befindet sich in Schwäbisch Gmünd. Der Frauenanteil beträgt dort 70 %, der Teilzeitanteil 25 %. Das durchschnittliche Alter der Mitarbeiterinnen liegt bei 38 Jahren, bei den Mitarbeitern beträgt es 42 Jahre. Die Elternzeitdauer liegt durchschnittlich bei 18 Monaten, wobei viele ElternzeitlerInnen während der Elternzeit in Teilzeit weiterhin berufstätig sind.

Wozu engagiert sich die Weleda AG beim Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“?

Weleda engagiert sich seit vielen Jahren mit mitarbeiterorientierten Programmen. Die Abteilung „Personalentwicklung“ hat vielfältige Maßnahmen und Instrumente zur Förderung von Führungskompetenz, persönlicher Berufsbiografie, Teamfähigkeit und Unternehmenskultur entwickelt. Das Programm „Beruf und Familie“ wurde von Beginn an eng mit der Strategie der Personalentwicklung verbunden und mit dem Weleda-Leitbild verknüpft:

> „Die Weleda versteht sich als Ort menschlicher Entwicklung an gemeinsamen Aufgaben. Es entspricht der Achtung vor dem Menschen, dass jeder in seinen Anliegen wahrgenommen und ernst genommen wird.“ Der Mensch steht im Mittelpunkt. Er trägt den Wertschöpfungsprozess und entwickelt ihn weiter.

So wird unmittelbar der Sinn des Programms deutlich:

- Förderung der Gesundheit, Zufriedenheit, Identifikation, Motivation und Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen
- Konsequenter Leitbildtransport
- Glaubwürdigkeit nach innen und außen – Corporate Social Responsibility
- Einsparpotentiale durch Spontanbewerbungen aufgrund des Images und Mitarbeiterbindung ans Unternehmen
- Attraktivität als Arbeitgeber
- Attraktivität der Marke

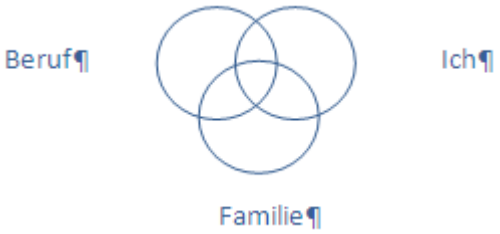
Wie ist das Programm „Beruf und Familie“ in die Unternehmensphilosophie eingebettet?

Im Weleda Programm „Beruf und Familie“ geht es um „Life Balance“ in Abgrenzung zu „Work Life Balance“. Die Trennung zwischen Arbeit und Leben ist nicht realistisch: Wir haben alle **ein** Leben und innerhalb dessen gibt es unterschiedliche Lebensfelder. Hier zeigt sich schon der unternehmenskulturelle Hintergrund mit dem Menschen im Mittelpunkt. Die Mitarbeitenden werden nicht nur als Funktionsträger, sondern als Menschen betrachtet, die in einer Leistungsgemeinschaft ihre Fähigkeiten zur Verfügung stellen. Das Motto lautet: „Menschen geben ihr Bestes, wenn es ihnen gut geht!“ Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, Loyalität und Innovationskraft der Mitarbeitenden stehen also in engem Zusammenhang mit ihrem persönlichen Wohlbefinden. Mit dem erweiterten Gesundheitsbegriff „Salutogenese“ wird deutlich, warum es für ein Unternehmen Sinn macht, den Mitarbeitenden mit einer fürsorglichen Unternehmenskultur gute Rahmenbedingungen zu schaffen. Die salutogenetische Schlüsselfrage lautet: „Wie entsteht Gesundheit?“ und deutet auf die Ressourcenorientierung hin. Antonovsky beschreibt das menschliche Leben als einen Fluss mit seinen spezifischen Biegungen, Strudeln und Strömungen. Jeder Mensch ist zeitle-

bens damit beschäftigt, mit den Herausforderungen darin fertig zu werden. Entscheidend ist nun, dass er eine Haltung entwickelt, die es ihm erlaubt, die Herausforderungen als sinnhaft, verstehbar und handhabbar zu erleben. Mit dieser Haltung, dem sogenannten Kohärenzgefühl, gelingt es, das Leben zu meistern. Gesundheit ist nach Aaron Antonovsky, einem israelischen Medizinsoziologen, nicht die Abwesenheit von Krankheit, sondern die Balance zwischen Einflüssen der Umwelt und Schutzmechanismen des Organismus. Es ist also ein ständiger Prozess der Selbstorganisation und der Selbsterneuerung. Dafür brauchen Menschen soziale, psychische und materielle Ressourcen. Das Unternehmen hat hier eine Fürsorgepflicht. Es schafft mit geeigneten Maßnahmen und Angeboten Rahmenbedingungen, damit der individuelle Balanceakt gut gelingen kann. Es unterstützt die Vereinbarkeit der Lebensfelder, während die Mitarbeitenden für die Vereinbarung der Lebensfelder selbst verantwortlich sind.

Frau Dr. Heidinger erläutert den Grundgedanken der Salutogenese

Ein weiterer unternehmenskultureller Aspekt liegt im Weleda-Leitbild „Im Einklang mit Mensch und Natur“. Nachhaltig zu wirtschaften heißt, Verantwortung zu übernehmen: Für die Natur in der ganzen Wertschöpfungskette sowie für die Menschen, sprich Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden. Diese Verantwortung für die Mitarbeitenden konkretisiert sich im Programm „Beruf und Familie“. Ein ganzheitlicher Ansatz zeigt sich darin, dass zwischen drei Lebensfeldern differenziert wird, die sich gegenseitig beeinflussen:



In jedem dieser Lebensfelder tragen die Mitarbeitenden Verantwortung. Sie stehen täglich vor der Aufgabe, die Felder miteinander in Einklang zu bringen. Damit Familie und Partnerschaft als

wertvolle Ressource zur Verfügung steht, müssen die Mitarbeitenden die Chance haben, dieser Verantwortung gerecht zu werden. Außerdem erleben wir einen Kompetenz-Transfer zwischen den Lebensfeldern: Eine Frau, die beispielsweise ihre Teamfähigkeit im Familienleben wahrnimmt, kann diese soziale Kompetenz auch im beruflichen Team nutzen. Die Felder beeinflussen sich also nicht nur hinsichtlich der Belastungen und Probleme. Das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ wird in Deutschland oft hauptsächlich als Problematik diskutiert. Bei Weleda versuchen wir, mit einem konstruktiven Ansatz den Blick darauf zu lenken, dass das Thema „Vereinbarkeit“ existiert, weil wir „Arbeit und Familie“ haben – sinnstiftende Güter, die es in Einklang zu bringen gilt. „Familie“ wird im Programm „Beruf und Familie“ zeitgemäß so definiert, dass wir von familiären Verhältnissen sprechen, die überall dort sind, wo wir in dauerhaften verlässlichen Beziehungen Verantwortung tragen. Dies können auch Wahlverwandtschaften sein. Damit wird deutlich, worum es geht: Dass die Mitarbeitenden der Verantwortung, die sie in ihrem Leben tragen, auch gerecht werden können – ein integrativer Ansatz, der auch die Mitarbeitenden in den Blick nimmt, die keine Kinder haben.

Was setzt die Weleda AG im Programm „Beruf und Familie“ konkret um?

Auf dem Weg zu einer familienbewussten Unternehmenskultur haben wir als strategisches Management-Instrument das „audit berufundfamilie“ gewählt, das von der Hertie-Stiftung entwickelt wurde. Es unterstützt Unternehmen darin, eine familienbewusste Personalpolitik nachhaltig umzusetzen. Mit seiner Hilfe können Potenziale ermittelt und spezifische Lösungen entwickelt werden, die sich rechnen. Es dient der Diagnose und der Zielformulierung. Wertvoll ist auch der bundesweite Austausch mit anderen auditierten Unternehmen im Rahmen von zielgruppenorientierten Netzwerktreffen.
Einige unserer Maßnahmen und Angebote möchte ich Ihnen nun skizzieren:

- **Betriebskindertagesstätte**

Damit die Kinder gut betreut in unserer Nähe sind, während wir uns am Arbeitsplatz befinden, hat Weleda seit 1998 eine Betriebskindertagesstätte auf Grundlage der Waldorfpädagogik für mittlerweile 42 Kinder ab 2 Jahren. Die Kita ist ganzjährig von 7.00 bis 17.00 Uhr geöffnet und schließt nur zwischen Weihnachten und Dreikönig.

- **Elternzeitprogramm**

Weleda begleitet schwangere Mitarbeiterinnen und werdende Väter in einem fein abgestimmten Prozess während der Schwangerschaft, in der Elternzeit und bei der Rückkehr ins Unternehmen. Ein Grundsatz für den Umgang mit werdenden Eltern lautet: Kinder sind ein freudiges Ereignis. Dies gilt, obwohl es oft eine Herausforderung für Team und Führungskraft darstellt, die anfallende Arbeit für die Dauer der Elternzeit sinnvoll zu verteilen. Ziel ist es, den Kontakt zum Mitarbeitenden in der Elternzeit zu halten und in den Abteilungen optimale Informations- und Planungssicherheit zu erreichen. Dafür stehen geeignete Maßnahmen und Angebote zur Verfügung wie Beratungsgespräche zu Beginn der Schwangerschaft, ein Informationsordner, ein Ruheraum, Sprechstunden mit der hauseigenen Hebamme und Schwangerschaftstreffs. Bevor Mitarbeitende in Elternzeit gehen, wählen sie einen Paten aus der Abteilung. Das hilft, den Kontakt zur Abteilung zu halten. So werden sie über wichtige Abteilungs- und Unternehmensthemen informiert und können sich weiter zugehörig fühlen. Zur Geburt des Kindes erhalten die Eltern ein Weleda Geburtsgeschenkpaket. In dieser zweiten Phase ist das Kontakthalte-Programm wichtig. Viele Eltern nutzen das Angebot, während der Elternzeit in Teilzeit zu arbeiten oder gelegentlich Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen zu übernehmen. Die Einsätze werden mit Hilfe eines Elternzeitler-Pools organisiert.

Die dritte Phase, die systematisch gestaltete Rückkehr ins Unternehmen, wird mit einem Fragebogen gegen Ende der Elternzeit bereits vorbereitet. So können Mitarbeitende in Elternzeit frühzeitig ihre Pläne mitteilen. Für die Unternehmensabläufe entsteht dadurch größtmögliche Planungssicherheit. Der Dialog mit der Führungskraft steht im Mittelpunkt der Rückkehrphase, um eine Lösung für Arbeitszeit und Arbeitsort zu finden, die für die Mitarbeitenden und für die Abteilungsbedürfnisse optimal ist. Jobsharing, Telearbeit, Vertrauensarbeitszeit und Jahresarbeitszeit sind hilfreiche Angebote für die Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus der Elternzeit. Im Unternehmen werden über 150 verschiedene Teilzeitlösungen praktiziert.

- **Diagnosegespräche für Führungskräfte**

Führungskräfte stehen in einem besonderen Spannungsfeld zwischen den Interessen der Mitarbeitenden und den Anforderungen der Abteilung. Deshalb sind der Dialog mit den Führungskräften und ihre Unterstützung ein bedeutsamer Erfolgsfaktor. In leitfadengestützten vertraulichen Gesprächen, an denen der Betriebsrat beteiligt ist, haben Führungskräfte die Möglichkeit, ihre abteilungsspezifischen Vereinbarkeitsthemen aktiv einzubringen. Die Diagnosegespräche werden ausgewertet und dienen als Handlungsorientierung und Anregung für die Entwicklung des Programms „Beruf und Familie“. Der abteilungsübergreifende Benchmark wird angeregt. So können sich kreative und erfolgreiche Lösungen im Unternehmen verbreiten.

- **Weleda Birkenhain – Ein Baum für jedes Kind**

Weleda pflanzt für jedes neu geborene Mitarbeiterkind eine Birke. Damit drückt das Unternehmen seine Wertschätzung für die Elternschaft der Mitarbeitenden aus. Es ist schon ein stattlicher Birkenhain entstanden als sichtbares Zeichen dafür, dass Kinder – auch für ein Unternehmen – ein Anlass zur Freude sind: Ein Zeichen für Zukunft und Hoffnung und auch für gelebte Unternehmenskultur.

- **Weleda Generationen-Netzwerk**

Das Generationen-Netzwerk ist ein ideeller Zusammenschluss von aktiven und ehemaligen Mitarbeitenden. Das Netzwerk unterstützt die Mitarbeitenden im Lebensalltag und ist eine Brücke zwischen den Generationen. Pensionäre gewinnen so nochmals eine neue Verbindung zum Unternehmen. Das Motto lautet: Da helfen, wo ich mir früher selbst Hilfe gewünscht hätte. Seit über sechs Jahren trägt und entwickelt ein ehrenamtliches Team das Netzwerk. Die Teammitglieder sehen sich immer wieder vor der Herausforderung, die teilweise unterschiedlichen Lebensstimmungen und Bedürfnisse der Aktiven und Ehemaligen in Einklang zu bringen. Es braucht gegenseitige Wertschätzung und Interesse, Toleranz, Geduld und Humor, dass dies gelingen kann. Als Plattform führt das Netzwerk Angebot und Nachfrage von Dienstleistungen aller Art zusammen, vermittelt Partner für Freizeitaktivitäten und organisiert Einkauf-Sammelbestellungen. Zu den Angeboten gehören: Hilfe in Haus und Garten, Ferienbetreuung von Haustieren, Hilfe in Notfällen aller Art, Fahrdienste und Notfall-Kinderbetreuung.

- **Eltern-Coaching**

Wie wir gesehen haben, beeinflussen sich die Lebensfelder Beruf und Familie gegenseitig. Elternkompetenzen zu stärken, heißt deshalb immer auch, soziale Kompetenzen zu stärken. Fühlen sich Eltern in ihrer Erziehungsaufgabe kompetent und selbstbewusst, wirkt sich das positiv auf ihr ihre psychosoziale Gesundheit aus. Familienleben ist heute anspruchsvoller denn je. Deshalb macht es Sinn, Mitarbeitende in ihrem Lebensfeld „Familie“ zu unterstützen. Bei Weleda gibt es seit 2002 Eltern-Coaching als Angebot für alle Mitarbeitenden mit Elternverantwortung – ein Gesprächs- und Begleitungsangebot für alle Fragen rund ums Elternsein und die Vereinbarkeit der beruflichen und privaten Lebensfelder. Weleda übernimmt die Kosten.

Im Rahmen des audit berufundfamilie hat Weleda sich die Weiterentwicklung des Programms „Beruf und Familie“ vorgenommen.
Einige Beispiele für neue Ziele sind:

- Elder Care – Vereinbarkeit von Beruf und Angehörigenbetreuung
- Ausbau der Väterförderung
- Erweiterung der Kita um eine Krippengruppe
- Ferienbetreuung

Kleiner Exkurs: Gesellschaftliche Voraussetzungen für Generationen-Solidarität

Der demografische Wandel stellt die Gesellschaft vor große Herausforderungen. Die Solidarität zwischen den Generationen gewinnt eine neue Bedeutung. Ein zentraler Aspekt von Solidarität ist das „Füreinander da sein“, und hier ist die Qualität im Umgang miteinander entscheidend. Damit wir uns den Voraussetzungen für Generationen-Solidarität gedanklich nähern können, ist es sinnvoll, auf diese Qualität zu schauen. Es ist Fürsorglichkeit. Welches menschliche Basisbedürfnis steht dahinter?

Zwei menschliche Bedürfnisse gelten mittlerweile als existenzielle Grundbedürfnisse: Autonomie und Verbundenheit – beide gleichermaßen von Bedeutung für die Sicherung der physischen, psychischen und mentalen Existenz. Neben dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Selbstwirksamkeit ist jeder Mensch in jeder Phase seines Lebens auf fürsorgliche Zuwendung seiner Mitmenschen angewiesen. Es ist sogar so, dass sich Individualität nur im sozialen Miteinander entwickeln und erhalten kann. Im gesellschaftlichen Megatrend „Individualisierung“ gilt Autonomie als Erfolgsfaktor und Angewiesen sein auf andere wird eher als Schwäche erlebt. „Individualisierung“ ist essenzieller Teil der heutigen Kultur geworden. Damit auch dem anderen Basisbedürfnis „Verbundenheit“ im gesellschaftlichen Miteinander Rechnung getragen werden kann, ist es notwendig, eine Kultur der Fürsorglichkeit zu entwickeln. Wie steht es in unserer Gesellschaft mit Fürsorglichkeit/Care?

Immer weniger Menschen entscheiden sich für die fürsorglichen Berufe, die sehr schlecht bezahlt sind. Fürsorglichkeit/Care fehlt in allen gesellschaftlichen Lebensbereichen: in den Familien, in den Partnerschaften und im Wirtschaftsleben. Warum ist das so? Fürsorglichkeit gilt als weibliche, mütterliche Qualität und Mütterlichkeit ist im Zuge des gesellschaftlichen Modernisierungsprozesses auf der Strecke geblieben. Der Themenkomplex „Mutter“ ist in Deutschland belastet. Rollenverständnis, Alltagsgestaltung und Bewertung von Mutter-Sein haben keine adäquate Modernisierung durchlaufen, während das Selbst- und Gesellschaftsbild von Frau-Sein weitgehend auf der Höhe der Zeit ist. Dadurch existiert ein „Cultural Lag“, eine Schieflage zwischen Mutter-Sein und Frau-Sein, die zur Folge hat, dass Fürsorglichkeit/Mütterlichkeit/Care einen unmodernen, unattraktiven Beigeschmack hat. Früher waren es ausschließlich die Frauen, die fürsorgliche Aufgaben übernehmen mussten. Mütterlichkeit war an Weiblichkeit gebunden. Heute definieren sich Frauen kaum mehr über Mutterschaft. Es gibt auch keine Hinweise aus der Forschung, dass Fürsorglichkeit/Care an die weiblichen Gene gebunden wäre. Die unreflektierte Verknüpfung von Weiblichkeit und Fürsorglichkeit/Care ist falsch und bedarf einer gesellschaftlichen Reflexion und Neuverortung. Auch Männer haben fürsorgliche Kompetenzen. Fürsorglichkeit/Care ist eine geschlechterübergreifende soziale Ressource.

Damit eine Kultur der Fürsorglichkeit in Deutschland entwickelt werden kann, bedarf es der Eröffnung des gesellschaftlichen Diskurses. Fürsorglichkeit/Care wird als Gegenstand privater und öffentlicher Verantwortung anerkannt, vom weiblichen Geschlecht entkoppelt sowie transformiert und neu gefasst. Im Brückenschlag zwischen Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Sozialer Praxis können Expertenrunden über geeignete zielführende Maßnahmen und Instrumente beraten, damit die Vision Wirklichkeit wird:

- Gleichberechtigung und Chancengleichheit von Männern und Frauen im Berufsleben und in der Familie
- Zeitgemäße Mütterlichkeit und Väterlichkeit
- Gesellschaftliches Image aller fürsorglichen Tätigkeiten
- Fürsorglichkeit/Care als Kompetenz im Wirtschaftsleben
- Fürsorglichkeit/Care als Kompetenz in allen zwischenmenschlichen Beziehungen
- Ein anerkannter Platz im Zeitgeist für Fürsorglichkeit/Care als geschlechterübergreifende Kulturleistung

Mit einer „Kultur der Fürsorglichkeit“ können so auch Voraussetzungen für Generationen-Solidarität“ geschaffen werden.

****

Dr. Joachim Drumm *ist Diplom-Theologe und als Ordinariatsrat Mitglied der Diözesanleitung der Diözese Rottenburg-Stuttgart und dort Leiter der Hauptabteilung Kirche und Gesellschaft im Bischöflichen Ordinariat. Neben zahlreichen anderen gehören auch Themen wie Familie und Arbeitswelt sowie Männer- und Frauenarbeit zu seinem Arbeitsbereich. Mit dem demografischen Wandel beschäftigt er sich unter drei Aspekten: Dem der Auswirkungen auf das Leben des einzelnen Menschen, dem des Arbeitgebers und dem der Kirche selbst.*

Alternde Kirche in alternder Gesellschaft

Herausforderungen und Lösungsansätze für Kirche und kirchliche Gemeinschaften

Im Laufe der nächsten 40 Jahre wird das Durchschnittsalter der Bevölkerung in Baden-Württemberg laut Prognose[1] von heute etwa 41 auf nahezu 50 Jahre steigen. Schätzungsweise 36 Prozent der Bevölkerung werden dann 60 Jahre und älter sein. Heute liegt der Anteil dieser Altersgruppe noch unter der 25-Prozent-Marke. Der Anteil der unter 20-Jährigen dürfte im gleichen Zeitraum auf etwa 16 Prozent sinken, die Altersgruppe der 20- bis 60-Jährigen auf 47 Prozent. Langfristig wird für Baden-Württemberg trotz Zuwanderung ein leichter Bevölkerungsrückgang prognostiziert.
Mit der Altersstruktur der Bevölkerung wandelt sich das gesellschaftliche Leben, die Art und Weise, wie wir arbeiten, wohnen und unser Zusammenleben gestalten. Unsere kulturelle, ökonomische und soziale Realität wird sich verändern und mit ihr unser Lebensalltag.

Weit mehr als durch die gestiegene Lebenserwartung wird der demografische Wandel durch die niedrige Geburtenrate verursacht, weshalb es manche vorziehen, von „Unterjüngung“ statt von „Überalterung“ der Bevölkerung zu sprechen. Diese Sichtweise hat zugleich den Vorzug, dass Alter nicht in falscher Weise problematisiert wird. Schließlich ist die steigende Lebenserwartung ein Geschenk und die Erfüllung einer menschlichen Sehnsucht.[2]

Auch bei einem Anstieg der Geburtenrate wird die Entwicklung kurz- und mittelfristig nicht wesentlich verändert werden können. Wir müssen uns also auf den Wandel einstellen, ihn zu gestalten suchen. Wichtig erscheint mir dabei, dass wir für eine neue Realität neue Antworten finden. Voraussetzung dafür ist, dass wir den demografischen Wandel nicht nur als quantitativen Prozess begreifen (mehr Alte / weniger Junge, rückläufige Bevölkerung), sondern auch als qualitative Entwicklung (neue Formen des Lebens, Zusammenlebens und Arbeitens). Viele düstere Zukunftsszenarien leiden darunter, dass sie das heutige Bedingungsgefüge wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, sozialen und kulturellen Lebens einfach unverändert in eine Zukunft hinein projizieren / fortdenken, in der eine wachsende Zahl älterer Menschen einer schrumpfenden Zahl jüngerer Menschen gegen-

[11] Vgl. hierzu den Abschlussbericht der Enquetekommission „Demografischer Wandel – Herausforderung an die Landespolitik“ des Landtags von Baden-Württemberg. Kurzfassung als Download erhältlich unter: http://www.landtag-bw.de/gremien/Abschlussbericht_EDW-Kurzfassung.pdf

[2] Vgl. hierzu auch: *Dem Leben auf der Spur*, Hrsg.: Pastoralkommission der Deutschen Bischofskonferenz, Bonn 2003.

übersteht. Solche Szenarien kommen zum Ergebnis, dass das gesellschaftliche Zusammenleben nicht mehr funktionieren wird, die Sozialsysteme nicht mehr zu finanzieren sind und ein Krieg der Generationen unvermeidlich erscheint. Wenn uns solche Szenarien etwas lehren, dann dies: Die neue Situation braucht neue Denkmuster und Deutungskategorien. Mit der Realität müssen sich unsere Vorstellungen wandeln: Unsere Bilder vom Altern und vom Alter, vom Miteinander der Generationen, von gelebter Solidarität, von Erwerbsarbeit, von sozialer Sicherung, unsere Vorstellungen von Glück. Nur mit einem gewandelten Denken wird es gelingen, die Herausforderungen des demografischen Wandels zu bewältigen.

Ich wurde gebeten, im Rahmen der 19. Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik zu erläutern, was der demografische Wandel für die Kirchen bedeutet und wie sie mit seinen Herausforderungen umzugehen versuchen. Dass der demografische Wandel auch die Kirchen vor große und vielfältige Herausforderungen stellt, steht außer Frage. Es würde hier zu weit führen, seine Auswirkungen und Anforderungen in allen Dimensionen auszuleuchten. Daher beschränke ich mich auf folgende Fragestellung:

Was bedeutet der demografische Wandel für die Kirche als einer komplexen Organisation handelnder Organisationen, die einen Dienst am Menschen ausüben wollen und dafür auf personelle, strukturelle und finanzielle Ressourcen angewiesen sind? Wie geht Kirche, wie gehen kirchliche Gemeinschaften und Organisationen mit den Herausforderungen des demografischen Wandels derzeit konkret um? Von welchen Leitlinien und ethischen Maßstäben lassen sie sich jeweils leiten? Welche Probleme zeigen sich? Welche Lösungsansätze zeichnen sich ab?

Es wird nicht nur um allgemeine Grundlagenreflexion gehen, sondern auch um die Erläuterung konkreter Beispiele. Mein Erfahrungshintergrund ist meine Tätigkeit als Leiter der Hauptabteilung „Kirche und Gesellschaft“ im Bischöflichen Ordinariat der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Folgende Arbeitsbereiche sind der Hauptabteilung „Kirche und Gesellschaft“ zugeordnet: Katholische Erwachsenenbildung, Katholische Verbände, die Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart, Familienpastoral/ -bildung/ -erholung/ -politik, Seniorenarbeit, Männer- und Frauenarbeit, Arbeitswelt (Betriebsseelsorge, Führungskräfte, Beschäftigungs- und Qualifizierungsinitiativen), Kirche und Wirtschaft, Friede-Gerechtigkeit-Bewahrung der Schöpfung (mit Umweltreferat), Migration, Landpastoral und Landvolkshochschule, Kirche und Sport und die kirchlichen Dienste auf Flughafen und Messe.

In einem ersten Schritt möchte ich anhand einiger ausgewählter Daten darstellen, wie sich der demografische Wandel in quantitativer Hinsicht auch auf Kirchen und kirchliche Gemeinschaften auswirkt. In einem zweiten Schritt benenne ich Dilemmata und Herausforderungen, die sich daraus für die Kirchen und kirchlichen Organisationen ergeben. Dabei kommt es mir darauf an zu zeigen, dass die Verwaltung des Mangels den Herausforderungen in keiner Weise gerecht wird und dass es auch nicht ausreicht, die „eigenen“ innerkirchlichen Angelegenheiten unter gewandelten Bedingungen so gut wie möglich zu gestalten. Vielmehr liegt die wesentliche Herausforderung gerade darin, sich auf den kirchlichen *Auftrag* in einer sich wandelnden Gesellschaft neu zu besinnen. Diese Frage führt über eine bloße Aufgabenkritik hinaus zur Frage kirchlichen Selbstverständnisses in unserer Zeit. In einem dritten Schritt werde ich anhand ausgewählter Beispiele aus der Diözese Rottenburg-Stuttgart zeigen, welche Problemstellungen, Möglichkeiten und Ansätze sich in einzelnen Tätigkeitsfeldern derzeit abzeichnen.

1. Alternde Kirche in alternder Gesellschaft: Lagebeschreibung anhand einiger Daten

Für die Kirchen bedeutet der demografische Wandel eine zweifache Herausforderung; Zum einen hat er Konsequenzen für den kirchlichen Dienst an den Menschen. Für eine Kirche, die sich die „Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute“3 zu Eigen macht, ist ein solch tiefgreifender gesellschaftlicher Veränderungsprozess wie der demografische Wandel von besonderer Relevanz. Er betrifft den kirchlichen Auftrag in der Welt von heute. Zum anderen wandelt sich mit der Gesellschaft die Kirche selbst. Sie ist alternde Kirche in alternder Gesellschaft. Mit dem demografischen Wandel ändert sich nicht nur die Altersstruktur der Kirche, sondern auch ihre Mitgliederentwicklung, was wiederum Konsequenzen hat für die personellen, strukturellen und finanziellen Ressourcen der Kirchen.

Zunächst ein Blick auf die Mitgliederentwicklung: In der öffentlichen Diskussion wird im Blick auf den Mitgliederschwund der Kirchen vorwiegend auf die Zahl der Kirchenaustritte verwiesen. Neuere Analysen jedoch belegen, dass die demografische Entwicklung als Faktor der Mitgliederentwicklung bislang unterschätzt wurde und stärker zu berücksichtigen ist. So zeigen Daten zur Mitgliederentwicklung der katholischen Kirche in Deutschland in den letzten 20 Jahren folgendes Bild:4 In der Zeit zwischen 1991 und 2008 wurde deren Mitgliederrückgang durch 5,2 Mio. Sterbefälle beeinflusst. Im gleichen Zeitraum sind 2,3 Mio. Katholiken in Deutschland aus der Kirche ausgetreten. Dem Mitgliederverlust standen 4,5 Mio. Mitgliedergewinne durch Taufen und Aufnahmen gegenüber.

Eicken / Schmitz-Veltin kommen zu dem Ergebnis: „Die konstant hohe Zahl von Sterbefällen und die kontinuierlich abnehmende Zahl von Taufen weisen bereits darauf hin, dass der demografische Wandel einen wesentlichen Einfluss auf die Mitgliederentwicklung in beiden Kirchen hat und der Rückgang der Zahl der Kirchenmitglieder daher nicht allein auf ‚Austritte’ zurückgeführt und monokausal mit dem Slogan: ‚Den Kirchen laufen die Mitglieder davon’ beschrieben werden kann. Kirchenmitglieder sterben, ohne dass im gleichen Umfang neue Mitglieder durch Taufe oder Aufnahme gewonnen werden können. Austritte beschleunigen daher nur den demografisch bedingten Mitgliederschwund.“5 Allerdings wäre ergänzend zu dieser Aussage die Zahl der Taufen zur Geburtenzahl in konfessioneller Differenzierung noch einmal ins Verhältnis zu setzen.

Die rückläufige Mitgliederzahl der Kirchen setzt diese in ein modifiziertes Verhältnis zur Gesamtgesellschaft. 1990 gehörten noch 36,9 Prozent der deutschen Bevölkerung der evangelischen und 35,4 Prozent der römisch-katholischen Kirche an. 27,7 Prozent gehörten keiner oder einer anderen Religion an. Im Jahr 2008 hat sich die Landschaft bereits deutlich gewandelt: 30 Prozent der Deutschen sind evangelisch, 30,7 Prozent römisch-katholisch. Diejenigen, die keiner oder einer anderen Religion angehören, stellen 39,3 Prozent der Bevölkerung. In Ballungszentren sind die Verhältnisse für die christlichen Konfessionen ungünstiger als im bundesdeutschen Durchschnitt. In Stuttgart z.B. sind noch 56 Prozent insgesamt evangelisch oder katholisch. 44 Prozent gehören keiner der beiden großen christlichen Konfessionen an. Im Jahr 1975 stellten Katholiken und Protestanten

---

[3] Zweites Vatikanisches Konzil, Pastoralkonstitution „Die Kirche in der Welt von heute“, 1.

[4] Vgl. hierzu vor allem: J. Eicken/A. Schmitz-Veltin, *Die Entwicklung der Kirchenmitglieder in Deutschland. Statistische Anmerkungen zu Umfang und Ursachen des Mitgliederrückgangs in den beiden christlichen Volkskirchen*. In: Wirtschaft und Statistik, Hrsg.: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, Heft 6/2010, 576 – 589.

[5] Ebd. 587.

noch 81 Prozent der Stuttgarter Einwohnerschaft. Es ist keine Frage, dass zu diesen gravierenden Verschiebungen in den Ballungszentren in hohem Maße auch die Migrationsbewegungen beigetragen haben, wobei wiederum auch das unterschiedliche generative Verhalten der aufnehmenden und der zugewanderten Bevölkerung eine Rolle spielt.

Noch ein weiterer Blick auf die Altersstruktur im kirchlichen Bereich: Zunächst bildet sich die Verschiebung der Altersstruktur der Gesellschaft auch bei den Kirchenmitgliedern ab. Aufgrund der rückläufigen Bereitschaft von Eltern, ihre Kinder taufen zu lassen, ist der Wandel der Altersstruktur in der Kirche zugleich stärker ausgeprägt als in der Gesamtbevölkerung. Anders formuliert: Die Kirche „altert schneller als die Gesamtgesellschaft".

Wie sieht die Altersstruktur der bei der Kirche Beschäftigten aus? Einige wenige Zahlen aus der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Der Altersdurchschnitt der unmittelbar bei der Diözese angestellten Beschäftigten liegt derzeit bei 48 Jahren und somit im vergleichbaren Rahmen. 24 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind älter als 56 Jahre und werden somit im Laufe der nächsten 10 Jahre aus dem aktiven Dienst ausscheiden.

Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten derselben Personengruppe liegt übrigens bei 48 Prozent. Knapp 84 Prozent der Teilzeitbeschäftigten sind Frauen, eine Zahl, die hier nur im Vorübergehen erwähnt sei, weil sie ein Schlaglicht wirft auf einen Zusammenhang, der für die demografische Entwicklung nicht unwesentlich ist: Die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Einerseits macht die Zahl deutlich, dass die Arbeitszeitgestaltung bei der Diözese Rottenburg-Stuttgart familienfreundlich ist. Andererseits weist die darauf hin, dass es größtenteils die Frauen sind, die zugunsten der Familienarbeit nur in Teilzeit einer Erwerbsarbeit nachgehen, während Männer von der Möglichkeit einer Altersteilzeitbeschäftigung nach wie vor nur sehr zurückhaltend Gebrauch machen.

Betrachten wir die Altersstruktur bei den in Deutschland ansässigen Ordensgemeinschaften, wird erkennbar, vor welch gravierenden Einschnitten einige Orden in absehbarer Zeit stehen. Bei den Männerorden sind 53 Prozent der Mitglieder älter als 65 Jahre, bei den Frauenorden sind es 83 Prozent.

Fassen wir die Daten zur demografischen Situation der Kirche zusammen, lässt sich feststellen:

1. Die Verschiebung der Altersstruktur verläuft in der Kirche schneller als in der Gesamtgesellschaft, was damit zusammenhängt, dass die Kirchenbindung bei älteren Menschen größer ist als bei jüngeren und dass zusätzlich zur niedrigen Geburtenrate die Zahl der Kindertaufen rückläufig ist.
2. Der durch den demografischen Wandel wesentlich mit verursachte Mitgliederschwund der Kirchen führt dazu, dass sich die Schere zwischen wachsenden Anforderungen an die Kirchen einerseits und ressourcenbezogenen Möglichkeiten der Kirchen andererseits zusehends öffnet. Als Beispiel hierfür sei auf den Bereich der Pflege hingewiesen. Die Kirchen und kirchlichen Wohlfahrtsverbände gehören zu den größten Trägern von Pflegeeinrichtungen. In Baden-Württemberg waren 2006 etwa 39 Prozent der stationären Pflegeeinrichtungen in Trägerschaft von Caritas oder Diakonie. Laut Berechnungen des Statistischen Landesamtes aus dem Jahr 2007[6] wird die Zahl

[6] Vgl. hierzu auch: *Demografischer Wandel im Landkreis Breisgau-Hochschwarzwald. Handlungsempfehlungen für Kommunen, Verbände, Firmen, Träger und interessierte BürgerInnen in einer älter werdenden Gesellschaft*. Hrsg.: Arbeitskreis „Demografischer Wandel", VertreterInnen der LIGA und des Sozialdezernats

pflegebedürftiger Menschen in der Zeit von 2005 bis 2030 um 54 Prozent steigen. Der Bedarf an Pflegepersonal wird den gleichen Berechnungen zu Folge in Baden-Württemberg von 64.000 auf 106.000 Pflegekräfte anwachsen. Es zeichnet sich ab, dass es angesichts der wachsenden Anforderungen und des steigenden Ressourcenbedarfs einerseits und der Mitgliederentwicklung der Kirchen andererseits zunehmend schwerer sein dürfte, für die Pflegedienste kirchlich sozialisiertes Personal zu finden.

3. Im Blick auf den Nachwuchs gibt es Unterschiede zwischen einzelnen kirchlichen Gruppierungen und Gemeinschaften. Vor allem in den Orden hat sich die Altersstruktur in starkem Maße verschoben.

2. Alternde Kirche in alternder Gesellschaft als sich wandelnde Kirche in sich wandelnder Gesellschaft: Herausforderungen

Wie für die Gesellschaft so ist auch für die Kirche die demografische Entwicklung eine Herausforderung, der sie sich stellen muss, sowohl hinsichtlich ihres Auftrags und ihres Dienstes als auch im Blick auf ihr Potential. Dabei muss für die Kirche die Sorge für die Menschen im Vordergrund stehen, nicht die Sorge um die eigene Zukunft.
Ebenso wenig wie in der gesamten Gesellschaft würde es in der Kirche reichen, die durch den demografischen Wandel neu entstehende Situation lediglich im Koordinatensystem überkommener Vorstellungsmuster wahrzunehmen, zu deuten und zu bewerten. Denn alternde Kirche in alternder Gesellschaft heißt: Sich wandelnde Kirche in sich wandelnder Gesellschaft.

Es wäre selbstverständlich falsch und unangemessen, die Formulierung „sich wandelnde Kirche in sich wandelnder Gesellschaft“ lediglich mit dem demografischen Wandel in Verbindung zu bringen. Die in der Kirche weit verbreitete Erfahrung und das Gefühl, dass „das Weniger immer mehr“ wird, hängt mit vielschichtigen soziokulturellen Entwicklungen zusammen und ist auch eine Folge neuzeitlicher Freiheits- und Säkularisierungsprozesse. Gleichwohl bleibt der Zusammenhang mit dem Stichwort „alternde Kirche“ insofern bestehen als die Kirchenbindung bei älteren Menschen höher ist als bei jüngeren. Die Frage vieler Pfarrer, wo in den Gottesdiensten denn die Jungen bleiben, ist beredter Ausdruck dieses Zusammenhangs. Der demografisch bedingte Alterungsprozess und der durch rückläufige Kirchenbindung bedingte Alterungsprozess kommen zusammen und haben potenzierende Wirkung auf die Altersstruktur kirchlicher Gemeinden, Gemeinschaften und Organisationen.

Die beschriebenen Wandlungsprozesse betreffen Kirche in mehrfacher Hinsicht: Im Blick auf ihre/ihren

- Sendungs- und Weltgestaltungsauftrag,
- pastoralen Dienst,
- diakonischen Dienst,
- Strukturgestaltung,
- Personalwirtschaft,
- Ressourcenplanung,

---

des Landkreises Breisgau-Hochschwarzwald. 2008. Erhältlich unter: http://www.breisgau-hochschwarzwald.de/servlet/PB/show/1271690/Demographischer%20Wandelpdf.pdf

- Immobilien- und Liegenschaftsmanagement.

Will Kirche den Wandlungsprozessen gerecht werden, muss sie sich verstärkt auf zwei Fragen besinnen: Zum einen auf die Frage: „Was sollen wir“ (Was sind die Herausforderungen?), zum anderen die Frage „Was können wir?“ (Was sind die Möglichkeiten?). Im Blick auf ihre sozialen Dienste stellt der demografische Wandel – wie gezeigt – die Kirchen vor das Dilemma, dass der Bedarf einerseits steigt, die personellen und finanziellen Ressourcen andererseits rückläufig sind. Es besteht die doppelte Gefahr, dass die Kirche den Ausweg aus dem Dilemma sucht entweder indem sie sich auf sich selber und ein vermeintliches „Kerngeschäft“ zurückzieht oder sich andererseits einem quantitätsorientierten, auf bloße Relevanz- und Bestandserhaltung zielenden Aktionismus hingibt, der sie auf die Dauer nicht nur überfordert, sondern zugleich auch ihr Profil gefährdet.

Will die Kirche aus dem Dilemma herausfinden, ohne einer der beiden Gefahren zu erliegen, wird sie sich ihres Wesens und ihres Auftrags in der Welt von heute in vertiefter Weise vergewissern müssen. Es ist somit eine doppelte Reflexion vonnöten: eine Reflexion auf die Identität des Christ- und Kircheseins in unserer Zeit und eine Reflexion auf unsere Zeit im Horizont der christlichen Hoffnung und des christlichen Glaubens.7

In diesem Zusammenhang erscheint es zunächst wichtig und hilfreich, den Begriff von Kirche zu differenzieren. Denn Kirche ist mehr als organisierte Pastoral und Diakonie, mehr als Einrichtungen und Strukturen.

Oft werden die verschiedenen Dimensionen und Ebenen von Kirche zu wenig unterschieden. Allzu oft werden sie gar verwechselt. Man diskutiert über Kirche und meint doch nicht dasselbe. Eine undifferenzierte Rede von der Kirche bewirkt, dass einzelne Dimensionen für das Ganze genommen werden. So entsteht für viele der Eindruck, es gehe bei den quantitativen Entwicklungen und organisatorischen Gestaltungsaufgaben gleich um die Kirche schlechthin. Wo dieser Eindruck dominiert, wird der Blick für das Ganze verstellt. Die wesentlichen kirchlichen Herausforderungen treten so möglicherweise erst gar nicht vor Augen. Der unterentwickelte Sinn für das sakramentale Wesen der Kirche, ihre reduzierte Betrachtung als moralische Instanz oder pastoralen Betrieb, als zivilgesellschaftlichen Akteur oder sozial-caritative Institution birgt die Gefahr, dass Kirche bei ihrer Zukunftsgestaltung sich und ihre Aufgabe verfehlt.

Die verkürzende Gleichsetzung von ‘Kirche’ mit ihrer sozialen und organisatorischen Gestalt lässt vergessen, dass sich die Verantwortlichen mit ihren Bemühungen um pastorale und organisatorische Planung lediglich im Bereich des Machbaren aufhalten. Es ist dabei nicht auszuschließen, dass sie möglicherweise eben jenem Machbarkeitswahn und jener Gottvergessenheit aufsitzen, den sie in ihren Zeitdiagnosen beklagen. Umgekehrt kann die allzu ausschließliche Besinnung auf die mystische und unverfügbare Dimension der Kirche von der planerischen Verantwortung ablenken. Als Organisation, als Einrichtungsträgerin oder als Arbeitgeberin für viele Menschen hat Kirche hier eine überaus große Verantwortung. Unzureichende Planung lässt sich nicht durch Gottvertrauen rechtfertigen.

Es braucht beides: eine klare Unterscheidung der verschiedenen Dimensionen und Aspekte von Kirche *und* deren sorgfältige Zusammenschau. Denn nur unter der Vorausset-

---

[7] *Den Blick weiten – Potentiale entdecken – Aktionismus überwinden. Für einen Perspektivenwechsel der Kirche in der pluralen Welt.* In: K.Kießling/V. Pierker/J. Sautermeister (Hrsg.) Wohin geht die Kirche morgen? Entwicklung pastoraler Prioritäten in der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Ostfildern 2005. 35-51

zung klarer Unterscheidungen ist zu definieren, worüber man gerade diskutiert und worüber nicht. Nur so lässt sich auch der Ort einer notwendigen Prioritätendiskussion festlegen, umgrenzen und relativieren. Es erleichtert z.B. die nüchterne Diskussion über Finanzen, wenn den Beteiligten der umgrenzte Ort und der relative Stellenwert dieser Diskussion klar sind. Es erschwert die Diskussion hingegen, wenn der Eindruck entsteht, das Finanzthema sei das beherrschende Kirchenthema und die Zukunft der Kirche hänge am Geld. Nur eine reflektierte Zusammenschau der verschiedenen Kirchendimensionen verhindert, dass ein Teilaspekt – der finanzielle etwa – isoliert betrachtet wird und eine unangemessene Dominanz gewinnt.

Eine theologische Reflexion auf das Wesen der Kirche mag aus konkreten Problemlagen und Engpässen nicht herausführen. Es ergeben sich daraus jedoch wichtige Kriterien und Hinweise für die Suche nach angemessenen Zielrichtungen und Prioritäten.

Das Zweite Vatikanische Konzil beschreibt Kirche als „Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott und für die Einheit der ganzen Menschheit“ (LG 1). Für die Diskussion über Prioritäten ergeben sich daraus zwei wichtige Konsequenzen:

Erstens: Die gesamte kirchliche Praxis bewegt sich auf der *Zeichenebene*. Kirche hat das Heil der Welt nicht herbeizuführen. Es ist bereits angekommen. Kirche hat es zu bezeugen, als *von Gott* kommendes Heil inmitten der zerrissenen Welt zu vergegenwärtigen. Nicht nur ihre Liturgie ist Zeichen, sondern auch ihre Verkündigung, ihre Diakonie, ihre Pastoral. Das Wissen um die Zeichenhaftigkeit ihres Tuns kann die Kirche von falschem Aktivismus frei machen, ebenso von falschem Erfolgsdruck. Der Verweis auf den Zeichencharakter schärft den Blick für den Wert des Exemplarischen. Die Entwicklung eines exemplarischen, christlich profilierten Alternativmodells kann oft wertvoller sein als der Anspruch flächendeckender Versorgung um jeden Preis. Kostet Flächendeckung das erkennbare Profil, ist der Preis möglicherweise bereits zu hoch.

Die theologische Betonung des Zeichencharakters der Kirche macht auf einen weiteren wichtigen Aspekt aufmerksam: auf den ex-zentrischen Charakter der Kirche. Wesen und Sinn eines Zeichens ist es, auf etwas hinzuweisen, für das das Zeichen steht, ohne es selber zu sein. Kirche als Zeichen zu verstehen heißt: Kirche weist auf eine Wirklichkeit hin, für die sie steht, an der sie teilhat, die sie aber nicht selber ist. Kirche ist nicht um ihrer selbst willen da. Als Zeichen ist sie ihrem Wesen umso näher, desto entschiedener sie von sich weg, über sich hinaus weist, auf die Wirklichkeit hin, die sie repräsentiert. Eine Kirche, die sich ständig mit sich selbst beschäftigt und um ihre Zukunft besorgt ist, läuft Gefahr, sich selber fremd zu werden.

Zweitens: Das Zeichen der Kirche ist *wirksames Zeichen*. Deshalb nennt das Zweite Vatikanum die Kirche auch Werkzeug. Das zeichenhafte Handeln der Kirche bleibt auch in seiner Zeichenhaftigkeit nicht folgenlos. Es bewirkt etwas, verändert Welt, durchwirkt sie wie die Hefe den Teig durchwirkt, auch wenn sich der Ertrag nicht unbedingt an äußeren Indikatoren festmachen lässt. Carl Friedrich von Weizsäcker
brachte den Zusammenhang einmal so auf den Punkt: „Die Kirche hat nicht den Auftrag, die Welt zu verändern. Wenn sie aber ihren Auftrag erfüllt, verändert sich die Welt.“

Auch hinsichtlich des Werkzeugcharakters der Kirche wird deren ex-zentrischer Charakter deutlich. Kirche hat per se einen dienenden, einen instrumentellen Charakter. Der Sinn der Kirche und das Ziel kirchlichen Handelns liegt nicht in der Kirche selbst, sondern im Heil der Menschen. Ebenso wenig wie ein Zeichen um seiner selbst willen da ist, ist ein Werkzeug um seiner selbst willen da. Kirche ist somit in zweifacher Weise ex-zentrisch.

Wenn das Zweite Vatikanische Konzil des Weiteren Kirche als, „Communio“ und „wanderndes Gottesvolk“ beschreibt, wird Kirche zunächst beschrieben als die Gesamtheit der Glaubenden. Kirche als Gemeinschaft ist in ihrem Selbstverständnis zunächst und vor allem, Glaubensgemeinschaft, Erinnerungsgemeinschaft, Hoffnungsgemeinschaft. Und sie ist dies als Gemeinschaft vielfältiger Gemeinschaften und somit zugleich als ein höchst differenziertes, geschichtlich sich entwickelndes soziales Gebilde, das weitaus mehr umfasst als organisierte Pastoral und Diakonie.

Erst und nur im Horizont dieser Wesens- und Sinndimension von Kirche lassen sich die vielfältigen institutionellen Aspekte und Facetten kirchlichen Lebens richtig einordnen. Gewiss ist die Kirche in Deutschland eine Art Dienstleistungsunternehmen. Sie unterhält eine Fülle verschiedener Einrichtungen und Angebote. In vieler Hinsicht hat sie behördlichen Charakter entwickelt. In Deutschland tritt sie als Sozialpartner auf und als öffentlich-rechtliche Anstalt mit den entsprechenden Rechten und Pflichten. Sie besitzt und verwaltet Vermögen und wirtschaftet damit. Sie nimmt Steuern ein und ist nicht zuletzt Arbeitgeberin im großen Stil mit samt den damit eröffneten Möglichkeiten und der damit verbundenen Verantwortung. ‘Kirche’ hat viele Aspekte und Facetten. Wo jedoch die Wesens- und Sinndimension von Kirche aus dem Blick gerät, verlieren die einzelnen Facetten ihren relativen Charakter und gewinnen ein Eigengewicht, das ihnen nicht zukommt.

Wenn hier nun bei dieser wirtschaftsethischen Tagung danach gefragt wird, wie kirchliche Einrichtungen, Betriebe, Dienste und Organisationen ihrem christlichen Profil gemäß, ethisch verantwortbar sowie bedarfs- und situationsgerecht die Folgen des potenzierten demografischen Wandels zu bewältigen suchen, dann sind die grundlegenden Überlegungen zum Wesen von Kirche mit in Betracht zu ziehen. Zur Frage, was einerseits Kirche soll (Bedarf) und was andererseits Kirche kann (Potential, Ressourcen) gehört die Frage, was Kirche ist (Identität, Profil) notwendig hinzu (vgl. Abbildung 1):

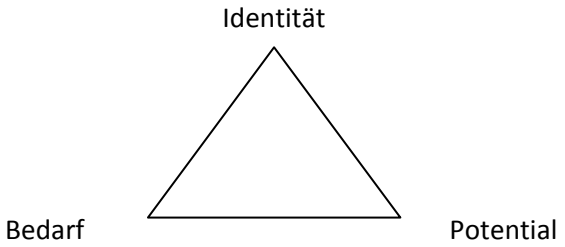


Abbildung 1

Die Kriterien für eine identitäts-, bedarfs- und potentialgerechte Weiterentwicklung kirchlicher Einrichtungen, Betriebe, Dienste und Organisationen sind im Spannungsgefüge dieses Dreiecks heraus zu entwickeln. Es versteht sich dabei von selbst, dass es zur Dimension „Identität“ auch gehört, die Entwicklungsziele und Prozesse so zu gestalten, dass sie vor den Maßstäben kirchlich vertretener Ethik und Soziallehre bestehen können. Stellvertretend sei hier auf die kirchlichen Sozialprinzipien verwiesen: Personalität, Solidarität, Subsidiarität, Gerechtigkeit, Gemeinwohl und neuerdings auch Nachhaltigkeit8.

[8] Vgl. hierzu: M. Vogt: Prinzip *Nachhaltigkeit. Ein Entwurf aus theologisch-ethischer Perspektive*. München 2009.

Müsste ich auf dem Hintergrund der bisherigen Überlegungen ein paar Fundamentalkriterien benennen, die für eine identitätsgemäße und profilgetreue Ausgestaltung des kirchlichen Weltauftrags in unserer Zeit besonders zu Grunde zu legen sind, würde ich zusammenfassend bei aller Unvollständigkeit und Vorläufigkeit auf die Folgenden verweisen:

Herr Dr. Drumm in Beuron im November 2010

Kirche als Zeichen: Ein kirchlicher Dienst orientiert sich daran, dass ihm implizit oder explizit der Charakter eines Verweises auf den christlichen Gott als Ursprung und Ziel kirchlichen Handelns innewohnt.

Kirche als Werkzeug: Ein kirchlicher Dienst orientiert sich daran, dass er nicht, zumindest nicht in erster Linie, um seiner selbst und seines Erhalts willen agiert, sondern um der Menschen willen, mit denen oder für die er tätig ist.

Kirche als Hoffnungsgemeinschaft: Ein kirchlicher Dienst orientiert sich daran, dass sein Tun als wirksamer Ausdruck christlicher Hoffnung erkennbar ist. (prophetische und inspirierende Dimension von Kirche)

Kirche als Kirche in der Welt: Ein kirchlicher Dienst orientiert sich daran, dass sein Tun als konkret gelebte Solidarität und Zeitgenossenschaft erfahrbar wird.

Kirche als Verantwortungsgemeinschaft: Ein kirchlicher Dienst orientiert sich daran, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgsam mit Menschen und Gütern umgehen.

Der Modellcharakter von Kirche: Ein kirchlicher Dienst orientiert sich an der Einsicht, dass seine Möglichkeiten begrenzt sind und es nicht seine Aufgabe ist, alles selber machen zu wollen. Vielmehr entwickelt er profilierte Modelle und wirkt integrierend, kritisierend und stimulierend.

Die Orientierung an solchen und vergleichbaren Kriterien erfordert eine „Spiritualität der offenen Augen“. Die Weiterentwicklung kirchlicher Einrichtungen, Betriebe, Dienste und Organisationen im Kontext der demografischen Entwicklung muss aus der Sorge um eine generationengerechte Gesellschaftsgestaltung heraus erfolgen. Dabei geht es nicht nur um Professionalität, sondern ebenso und vor allem um die Anstiftung zu konkret gelebter Solidarität unter Erschließung zivilgesellschaftlicher Potentiale. Hierfür bedarf es der verstärkten Entwicklung zeitgemäßer Formen der Partizipation und Kooperation sowie sozialraumorientierter Modelle. In der konkreten Umsetzung solcher Prozesse ist eine nachhaltige, bedarfsgerechte Bestandsentwicklung ebenso von Bedeutung wie Personalentwicklung, strukturelle Anpassungen und sachgerechtes Wirtschaften.

Bereiche, in denen sich abzeichnet, dass ein Dienst an Vordringlichkeit verloren hat oder andere ihn besser wahrnehmen können, sind geeignete Felder, sich in der Kunst des Lassens einzuüben.

3. Fragestellungen und Lösungsansätze anhand ausgewählter Praxisbeispiele

Im folgenden dritten Schritt soll nun anhand einiger ausgewählter Beispiele jeweils kurz erläutert und illustriert werden, mit welchen konkreten Fragen sich Kirche und kirchliche Organisationen durch den demografischen Wandlungsprozess konfrontiert sehen und wie man in der Diözese Rottenburg-Stuttgart versucht, vertretbare Antworten und Lösungen zu finden.

Beispiel 1:
Entwicklung geeigneter Steuerungsinstrumente

Die Steuerung einer Organisation ist nicht nur eine Aufgabe des Führungspersonals, sondern ein Geschehen, an dem letztlich, wenn auch in unterschiedlicher Weise und mit unterschiedlicher Kompetenz alle Mitarbeitenden in der Organisation mitwirken.

Zugleich ist bei der profilierten, bedarfs- und situationsgerechten Entwicklung von Einrichtungen und Diensten darauf zu achten, dass Entwicklungsprozesse nie monokausal und einlinig verlaufen.

Abbildung 2 zeigt die Wesensmerkmale und Umweltfaktoren einer jeden Organisation:

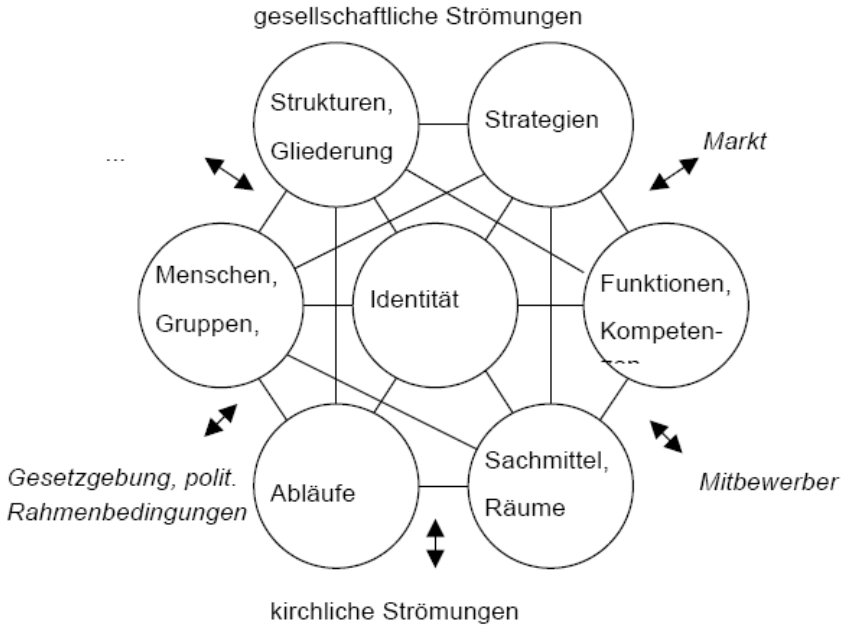


Abbildung 2

Die Grafik kann verdeutlichen, dass sämtliche Wesensmerkmale einer Organisation miteinander verwoben sind und sich gegenseitig beeinflussen. Dies bedeutet zugleich, dass die Veränderung eines Wesensmerkmals nicht ohne Einfluss auf die anderen bleibt. Wenn z.B. die Strategie eines Unternehmens oder einer Organisation neu ausgerichtet wird, dann betrifft dies auch deren Selbstverständnis (Identität). Der Strategiewechsel hat Konsequenzen für die Menschen, die in der Organisation arbeiten, und auf deren Aufgaben (Funktionen, Kompetenzen), zugleich Auswirkung auf die Strukturen und Abläufe wie auch auf den Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen.

In Berücksichtigung dieser Einsichten hat sich die Diözese Rottenburg-Stuttgart vor einigen Jahren dazu entschlossen, das Instrument „Führung mit Zielvereinbarungen“ in modifizierter Weise einzuführen. In dem in der Diözese ausgeprägten Modell stehen weniger Kennzahlen im Vordergrund als das Anliegen, Entwicklungen und Ziele dialogisch bewusster zu machen und somit der Arbeit eine reflektiertere Zielbestimmung und Richtung zu geben. Bis zu einem gewissen Grad sollen die Ziele überprüfbar und deren Erreichung an definierten Erfolgskriterien messbar sein. Doch haben die Erfolgskriterien vor allem die Funktion eines Navigationssystems zur Ortung der aktuellen Position im Verhältnis zum gesteckten Ziel, nicht die Funktion von Mitarbeiterbewertung. Sie sollen Ziel- oder Routenkorrekturen ermöglichen helfen und dienen nicht der Sanktionierung eventuellen Misserfolgs.

Um der beschriebenen Interdependenz organisationaler Wesensmerkmale Rechnung zu tragen, entschied sich die Diözese für die modifizierte Übernahme des Instruments der sogenannten Balanced Scorecard (wörtlich übersetzt: ausgewogene Zielkarte). Sie dient als Koordinatensystem für die Zielvereinbarungen. Die Balanced Scorecard ist eine geeig-

nete Methode, mitarbeiterbezogene, strukturelle und ressourcenbezogene Ziele und Faktoren auf die inhaltlichen Ziele und Entwicklungsprozesse abzustimmen. So ist z.B. zu fragen, ob die Mitarbeiter überhaupt in der Lage und ausreichend qualifiziert sind, ein gestecktes Ziel zu erreichen oder ob sie begleitende Maßnahmen brauchen, ob die Strukturen überhaupt taugen für die Erreichung des Zieles, ob die begrenzten Ressourcen zur Zielerreichung richtig gewichtet und eingesetzt sind. „Ausgewogen“ ist die Zielkarte in diesem Fall dann, wenn Mitarbeiterqualifikation, Strukturentwicklung und Ressourceneinsatz mit dem gesteckten inhaltlichen Ziel konform gehen.

Abbildung 3 zeigt – hier in Form von exemplarischen Fragen – , wie die vier unterschiedlichen Dimensionen (Inhalt, MitarbeiterInnen, Struktur, Ressourcen) in einer Balanced Scorecard unter dem Aspekt „demografischer Wandel“ aufeinander bezogen und ins Verhältnis gesetzt werden können.

Abbildung 4 markiert in einigen Stichworten, welche exemplarischen Zielfelder aus dem Bereich der Diözese Rottenburg-Stuttgart der jeweiligen Zieldimension zuzuordnen sind.

Die beiden Abbildungen 3 und 4 dienen nur der Illustration der Interdependenz der vier Dimensionen. Konkrete Zielkarten sind konkreter und mit möglichst überprüfbaren Zielbeschreibungen versehen. Es handelt sich bei den Darstellungen also nicht um ein Beispiel für eine konkrete Zielvereinbarung.

Allein das Stichwort „Familie stärken“ (Abbildung 4, „Dienst am Menschen“) – eine zentrale Aufgabe im demografischen Kontext – umfasst ein ganzes Bündel an Einzelzielen und Einzelaktivitäten aus den Feldern Bewusstseinsbildung, Kindergärten, Pflegedienste, EPL-Kurse (= Ehe und partnerschaftliches Lernen), Erziehungskurse, Familienberatung, Familienerholung, Familienpolitik, Familie und Beruf. Sie alle enthalten jedoch wichtige Dienste und Angebote, die im Kontext der „demografischen Entwicklung“ ihre eigene Relevanz haben.

Dienst am Menschen

Was folgt aus dem demografischen Wandel?
Wie wollen wir künftig leben?
Wie gelingt Generationensolidarität?
Wie entwickeln wir unser Gemeinwesen weiter?
Welche pastoralen und caritativen Angebote sind nötig, welche möglich?
Wie unter Ökonomisierungsdruck das Profil wahren?

MitarbeiterInnen

Wie mit alternder Belegschaft arbeiten?
Wie auf den Fachkräftemangel reagieren?
Wie das christliche Profil des Personals sichern?
Wie die interkulturelle Kompetenz des Personals fördern
Wie für neue Aufgaben qualifizieren?

Struktur

Wie die Organisationen weiter entwickeln?
Welche Strukturen braucht es für veränderte Aufgaben?
Wie Fusionen profilsichernd gestalten?
Wie Kooperationen gestalten?

Ressourcen

Wie mit weniger Ressourcen umgehen?
Wie neue Ressourcen erschließen?
Wie den Bestand an Liegenschaft und Immobilien weiter entwickeln?

Abbildung 3

Dienst am Menschen

Gesellschaftsbilder reflektieren
Familien stärken
Lebensphasenbezogene Pastoral
Altenhilfe und Pflege
Seniorennetzwerke
Quartiersentwicklung
Pastoral in der vierten Lebensphase

MitarbeiterInnen

Potentialerschließung
Hauptamt - Ehrenamt
Personalstrategie
Fort- und Weiterbildung
Wertediskussion in Einrichtungen
Beruf und Familie
Führungsgespräche

Struktur

Pastorale Räume
Zentren (z.B. Haus der Kath. Kirche, Stuttgart, Heiligkreuztal)
Strukturentwicklung
Kooperationen
Fusionen
Abgabe

Ressourcen

Prioritäten- Posterioritätenprozess
Reduzierungsprozess
Risikomanagement
Standortentwicklung, Immobilien und Gebäudemanagement

Abbildung 4

Beispiel 2:
Prioritäten- und Posterioritätenprozess in der Diözese Rottenburg-Stuttgart

Ende 2004 fiel in der Diözese Rottenburg-Stuttgart die Entscheidung, den Umfang des Diözesanhaushalts in der Zeit von 2004 bis 2010 sukzessive und dauerhaft um 35,5 Mio. Euro abzusenken. Das Haushaltsvolumen der Kirchengemeinden war im gleichen Zeitraum ebenfalls um den gleichen Betrag zu reduzieren, so dass die Ausgaben dauerhaft um über 71 Mio. Euro zurückgefahren wurden. Dies entspricht einer Reduzierung des Haushalts im genannten Zeitraum um insgesamt fast 15% des Ausgangsvolumens. Der im November 2004 gefallene Beschluss des Diözesanrats, der durch Bischof Dr. Gebhard im Dezember desselben Jahres in Kraft gesetzt wurde, war der Abschluss einer länger währenden Posterioritätenprozesses, dem ein noch aufwändigerer, bereits im Jahr 2001 aufgesetzter Prioritätenprozess vorangegangen war[9].

Mit dem Prioritäten und Posterioritätenprozess reagierte die Diözese auf die Einsicht, dass mittel- und langfristig, maßgeblich mit bedingt durch die demografische Entwicklung die Kirchensteuereinnahmen rückläufig sein und sich allenfalls auf einem niedrigeren Niveau einpendeln werden.

Bevor der Rotstift eingesetzt wurde ging es zunächst in einem umfassenden, partizipativ angelegten Konsultationsprozess um die Frage: Was sind unsere Prioritäten für die Zukunft? Erst wenn diese Frage beantwortet war, sollte es um die Frage gehen: Was müssen wir künftig reduzieren, hintanstellen oder gar lassen, um die gesetzten Prioritäten mit den vorhandenen Mitteln wirksam umsetzen zu können?

Die leitende Perspektive des Prozesses war und ist die Perspektive der Evangelisierung. Die einzelnen Handlungsfelder, die als vordringlich erschienen wurden vier Prioritäten zugeordnet (vgl. Abbildung 5):

1. Den Glauben der Kirche stärken
2. Anderen begegnen – Gemeinschaft stärken
3. Geistliches Leben stärken
4. Aufstehen für das Leben

Abbildung 5

[9] Zur Darstellung und Reflexion des Gesamtprozesses vgl. K. Kießling/V. Pirker/J. Sautermeister (Hrsg.): *Wohin geht die Kirche morgen? Entwicklung Pastoraler Prioritäten in der Diözese Rottenburg-Stuttgart*. Ostfildern 2005.

Die Posterioritätensetzung betraf sowohl die Personalstrategie, pastorale Planungen, Finanzstrategien, die Reduzierung von Aufgaben, die Verschlankung von Strukturen und Prozessen als auch Reduzierungsstrategien im Immobilienbereich.

Bis Ende des Jahres 2010 konnten die beschlossenen Reduzierungen punktgenau umgesetzt werden, ohne dass es trotz eines hohen Personalkostenanteils von nahezu 80% zu betriebsbedingten Entlassungen kam.

Die beschlossenen Prioritäten bleiben für die Diözese über 2010 hinaus leitend und werden in jedem Doppelhaushaltsjahr durch temporäre Akzentsetzung mit Umsetzungsimpulsen versehen und mit Leben gefüllt.

Beispiel 3:
Entwicklung neuer Partizipationsformen mittels seniorengerechter und generationenübergreifender Projekte

a) Seniorennetzwerke

Der Wunsch, auch im Fall der Pflegebedürftigkeit möglichst lange in der häuslichen Umgebung bleiben zu können, ist überaus lebendig. Doch das familiäre Pflegepotenzial wird aufgrund der demografischen Entwicklung erheblich zurückgehen. Auch die Finanzierung der Pflegeleistungen wird keineswegs leichter werden. Die bisher in den Familien erbrachten Betreuungsleistungen müssen in anderer Form organisiert werden.

Künftige Generationen stehen vor der Aufgabe, aus eigener Kraft Unterstützungspotenziale für ihren Pflegebedarf in der häuslichen Umgebung zu erschließen. Hierfür könnten bestehende Gemeinwesen-orientierte Gruppen, zum Beispiel Kirchengemeinden oder Vereine, eine tragfähige Basis bilden.

Aus diesem Grund beteiligte sich die Diözese in Kooperation mit dem Sozialministerium des Landes Baden-Württemberg und den Evangelischen Fachhochschulen Reutlingen-Ludwigsburg und Esslingen an einem Projekt zur Entwicklung von Seniorennetzwerken.

Kernanliegen des Projekts Seniorennetzwerk war es, angesichts des demografischen Wandels neue Formen der Solidarität mit und für Senioren zu entwickeln und zu erproben. Damit hatte das Projekt selbstredend eine gesellschaftspolitische Dimension: Wo Kirche Solidarität stiftet, stiftet sie stets auch gesellschaftliche Solidarität.

Ein Seniorennetzwerk arbeitet potentialorientiert. Es ist zum einen darauf angelegt, Betroffene zu Beteiligten zu machen, zu Gestaltern ihrer Situation. Zum anderen ist es von entscheidender Bedeutung, dass professionelle Einrichtungen und Dienste (Seniorenein-richtungen, caritative Einrichtungen, Beratungsstellen, Sozialstationen, Bildungseinrichtungen etc.) in das Netzwerk integriert werden. Diese Dienste und Einrichtungen sind gleichsam Stützen, die das Netz tragen helfen. Vor Ort wird das Projekt hauptsächlich von Ehrenamtlichen getragen. Hauptamtliches Personal hat die Aufgabe, die Ehrenamtlichen zu begleiten, ihnen Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten, sie dort zu unterstützen, wo das Ehrenamt an seine Grenzen kommt.

Im Unterschied zu den Seniorengenossenschaften soll dass kirchlich getragene Seniorennetzwerk offen sein für jene Bedürftigen, die nicht in der Lage sind, für die Dienste und Solidarleistungen, die sie in Anspruch nehmen, Gegenleistungen zu erbringen. Das Seniorennetzwerk hat somit ein diakonisches Profil. Die Sorge um die Schwachen, Bedürftigen und Gebrechlichen wird nicht einfach an professionelle Dienste und Einrichtungen delegiert, sondern – soweit es geht – als eine Dimension gemeindlichen Lebens wahrgenommen.

b) Pastoral in der vierten Lebensphase – Altenpflegeheimseelsorge als Aufgabe der Gemeindeseelsorge wahrnehmen und weiterentwickeln

Das Projekt dient der Verbesserung der Lebensqualität hochaltriger Menschen in dieser existenziell wichtigen Lebensphase durch Begleitung der alten Menschen, ihrer Angehörigen und der Pflegenden. Diese zentrale Aufgabe der *diakonia* in den Gemeinden wird, angeregt durch die hauptamtlichen Mitarbeiter, stärker ins Bewusstsein gerufen. Berührungsängste werden durch intensivierte Vernetzung zwischen Kirchengemeinde und Altenpflegeheimen abgebaut.

Das Projekt ist so angelegt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort Projekte anregen, die dem steigenden Bedarf und den besonderen Herausforderungen an pastoraler Begleitung hochaltriger Menschen Rechnung tragen.

In den zu initiierenden Projekten geht es um unterschiedliche Fragestellungen:

Lassen sich Menschen gewinnen, die sowohl beim Umzug und Leben in einem Altenpflegeheim, als auch bei der Bewältigung der Einsamkeit und dem Abschluss der Lebensgeschichte alter Menschen, heilend wirksam werden? Welcher Rahmenbedingungen bedarf es für eine solche Tätigkeit – sowohl für das Haupt- als auch für das Ehrenamt?

Wie können Ehrenamtliche befähigt und beauftragt werden, sich dieser Aufgabe verbindlich zu stellen, und wie können Hauptamtliche befähigt werden, auch mit einem minimalen Stellenanteil sich dieser Arbeit anzunehmen? Wie kann dem Bedürfnis nach seelsorglicher Begleitung alter Menschen, die daheim gepflegt werden, begegnet werden? Wie muss eine Altenpastoral aussehen, die den besonderen Herausforderungen der Hochaltrigkeit, z.B. Multimorbilität (*Anm. der Hrsg.: an mehreren Krankheiten gleichzeitig leiden*) oder Demenz, Rechnung trägt? Wie lässt sich die Kooperation zwischen Altenpflegeheim und Gemeinde gestalten? Wie können Netzwerke zur Verbesserung der palliativen Begleitung alter Menschen aufgebaut werden?

Das gesamte Projekt ist auf Vernetzung angelegt. Vor Ort gibt es kompetente Ansprechpartner in den stationären Einrichtungen und den ambulanten Diensten. Diese werden zusammengeführt und zur Kooperation eingeladen.

c) Quartiersentwicklung – Generationenübergreifendes Wohnen und Leben

An drei Projektstandorten – Stuttgart-Bad Cannstatt, Tübingen und Waiblingen – versucht die Diözese zusammen mit ehren- und hauptamtlichen Akteuren vor Ort und in Kooperation mit dem Siedlungswerk Stuttgart sowie der Paul Wilhelm von Keppler-Stiftung Quartiersentwicklung für generationenübergreifendes Wohnen und Leben zu fördern.

Wesentliches Merkmal des Projektstandorts auf dem ehemaligen Terrot-Areal in Bad Cannstatt ist beispielsweise die bewusste und enge Zusammenarbeit namhafter katholischer Institutionen von Anfang an. Seit September 2008 arbeiten dort in der Projektgruppe »Seelberg Leben« künftige Bewohner, Siedlungswerk, St. Anna Stiftung Ellwangen, Malteser Hilfsdienst, Katholische Sozialstation, Stadtdekanat Stuttgart und Liebfrauengemeinde engagiert und motiviert Hand in Hand. Dabei weiten alle Beteiligten kooperativ den Blick über die eigenen Belange hinweg, um so den anderen Partnern die Tür zu öffnen. Gemeinsames Anliegen ist es, die Entstehung und Entwicklung des Quartiers bewusst mit zu gestalten um Menschen generationenübergreifend Heimat zu bieten, gerade auch in geistlicher und spiritueller Dimension. Die Pluralität und Multiprofessionalität der Projektgruppe ist dabei immer wieder eine immense Bereicherung und ermöglicht nicht

zuletzt eine solide und vielschichtige Öffentlichkeitsarbeit, die Namen und Anliegen des Projektes hochwertig transportiert.

Beispiel 4: Immobilienmanagement – ökologische Bestandsentwicklung

Die Kirchengemeinden der Diözese Rottenburg-Stuttgart besitzen ca. 5700 Bauwerke. Diese gliedern sich in über 2000 Kirchen und Kapellen, ca. 400 Gemeindehäuser, fast 500 Kindergärten mit steigender Zahl, über 1300 Wohnhäuser, Altenpflegeheime sowie Verwaltungsgebäude und andere Kleingebäude. Seit Mitte der 90´er Jahre reicht die verfügbare Summe der Gesamtinvestitionen nicht mehr aus, die Höhe des notwendigen Investitionsbedarfs zu decken. Die Schere öffnet sich zunehmend. Mit der derzeitigen Investitionsquote ist der Bestand im gegebenen Umfang nicht zu halten. Zusätzlich ist der Anteil der Energiekosten im Vergleich zu den Investitionskosten innerhalb von 10 Jahren von 12% auf 35% auf das Dreifache angestiegen. Bestandserhaltung ist somit nicht nur ein Thema der Ökonomie, sondern auch der Ökologie. Die ökologische Bestandsentwicklung wird die Kirchen daher nachhaltig beschäftigen. Es bedarf neuer Konzepte, die geeignet sind, kirchliche Gebäude und Standorte sinnvoll anzupassen und aufgabengerecht zu entwickeln. Unumgänglich sind Grundentscheidungen, welche Gebäude Bestand haben sollen und welche nicht. Erstere sind zu pflegen, zu ertüchtigen und dem gewandelten Bedarf anzugleichen, letztere rückzubauen oder zu veräußern.

Ohne entsprechende Reflektions-, Kommunikations- und partizipative Entscheidungsprozesse werden solche Entscheidungen nicht in verträglicher Weise zu erreichen sein. Um solche Prozesse zu ermöglichen wurden in der Diözese Rottenburg-Stuttgart verschiedene Instrumente entwickelt: das Standortentwicklungssystem, die Einführung eines Gebäudepasses, die Einrichtung eines Nachhaltigkeitsfonds sowie die Entwicklung von Bauschauprotokollen und eines Energiecontrollings.

Das Standortentwicklungssystem ist eine Datenbank, die immobilienbezogene Daten in Verknüpfung mit geographischen Karten darstellt. Es versucht, die Daten jeweils den dazu gehörigen Objekten zuzuordnen. Alle Objekte sind georeferenziert. Der Gebäudepass hat den Zweck, die Energieeffizienz der Bauwerke zu prüfen, zusätzliche Informationen zu Bauwerken zu gewinnen und anzuzeigen, ob ein Bauwerk verändert werden muss oder nicht. Mittels des Nachhaltigkeitsfonds wird die Bestandsentwicklung finanziell unterstützt und somit beschleunigt. Während die Bauschauprotokolle den Zustand eines Gebäudes dokumentieren und analysieren, dient das Energiecontrolling der Analyse des Energieverbrauchs, dem Nachweis von Schwachpunkten und dem Aufweisen von Ansatzpunkten zur Erreichung höherer Energieeffizienz.

Die Prozesse machen deutlich: Auch kirchliches Immobilienmanagement beinhaltet neben Struktur- und Strategieentscheidungen Werteentscheidungen, die das kirchliche Selbstverständnis berühren.

Eine große, neue Herausforderung für die Diözese ist es, das Gebäudeensemble des ehemaligen Zisterzienserinnenklosters Heiligkreuztal bei Riedlingen in Oberschwaben neu mit Leben zu füllen. Im Zentrum der Überlegungen stehen dabei die Begriffe „Friede-Gerechtigkeit-Bewahrung der Schöpfung“. Im Sinne einer Konkretisierung wird derzeit darüber nachgedacht, wie Heiligkreuztal als Modellstandort und Zentrum für nachhaltig zukunftsfähige Entwicklung im ländlichen Raum profiliert werden kann. In 2011 wird dort eine Tagung zum Thema „Altern auf dem Dorf“ durchgeführt, eine Frage, die gerade im ländlichen Raum von hoher Relevanz und Aktualität ist.

Beispiel 5:
Zwischen Profil und Wirtschaftlichkeit: Kriteriologie und Beratung

Wo die Anforderungen steigen, die Mittel knapper werden und die Rahmenbedingungen komplexer – eine Entwicklung die durchaus auch im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel zu sehen ist –, geraten Profil und Wirtschaftlichkeit gerade im Non-Profit-Sektor leicht in Spannung. Deutlich spürbar ist diese Tendenz bei den sozialen Diensten und Einrichtungen, überdeutlich auf dem Sektor Gesundheit und Pflege. Eine wachsende Zahl von Krankenhäusern z.B. setzt sich mit dieser Frage unter steigendem Druck auseinander. Ein besonderes Gewicht erhalten Profilfragen im Zusammenhang mit zunehmend erforderlich werdenden Fusionen und Kooperationen.[10]

Profilfragen sind organisationsethische Frage ersten Ranges: „Wie kann im Veränderungsgeschehen das je eigene spirituelle und theologisch-ethische Selbstverständnis wieder entdeckt werden? Wie werden Grundsätze und Leitbilder im Alltag umgesetzt, wie in die Arbeitsprozesse und Handlungsroutinen hinein übersetzt? Wie werden miteinander geteilte und gelebte Werte beispielsweise auch in Budgetplanungen zum Ausdruck gebracht? Wie können Beschäftigte in kirchlichen Leitungsfunktionen kraftvoll und nachhaltig werteorientiert führen.“[11] Auch diese Fragen stellen sich im Dreieck von Identität, Bedarf und Potential.

Kirchliche Einrichtungen, Betriebe, Dienste und Organisationen sollten sich dabei nicht vorschnell Kriterien unterwerfen, die ihrem eigenen Selbstverständnis nicht entsprechen. Angesichts des steigenden Zertifizierungsdrucks ist es daher konsequent und begrüßenswert, dass kirchliche Einrichtungen sich z.B.: mit einer Zertifizierungsgesellschaft wie *ProCumCert* ein eigenes, anerkanntes Bewertungssystem gegeben haben.

Die professionelle Beratung in der Frage, wie sich das christliche Profil in kirchlichen Einrichtungen wirksam und konkret zur Geltung bringen und ausgestalten lässt, gehört auch zum Angebot des 2010 als von der Diözese Rottenburg-Stuttgart als Aktiengesellschaft ausgegründeten Beratungsunternehmens *KIWI – Kirche und Wirtschaft*. Der Ansatz der KIWI-Beratung zielt nicht zuerst auf die Prozessgestaltung und auf Strategien, bleibt auch nicht bei der Wertefrage stehen, sondern führt hinein in den größeren Horizont der Frage nach dem Sinn. Dem Nachdenken über den Sinn der Unternehmung kommt dabei ebenso Bedeutung zu wie der Auseinandersetzung mit den Sinnfragen der Beschäftigten im Kontext ihrer Arbeit. Dahinter steht die Einsicht, dass ohne die Reflexion des Wozu die Frage nach dem Was und Wie nicht befriedigend beantwortet werden kann.

Gerade eine christlich orientierte Organisation muss sich der Frage nach dem Sinn ihres Tuns immer wieder aussetzen, um im Wandel der Zeit, angesichts sich verändernder Herausforderungen und Rahmenbedingungen, nicht die Orientierung zu verlieren.

Alternde Kirche in alternder Gesellschaft heißt sich wandelnde Kirche in sich wandelnder Gesellschaft. Nur eine Kirche, die sich den Blick auf den inneren Kompass freihält, ist

---

[10] Vgl. hierzu *Das Profil sozialer Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft im Kontext von Kooperationen und Fusionen. Eine Handreichung des Verbandes der Diözesen Deutschlands und der Kommission für caritative Fragen der Deutschen Bischofskonferenz*. Hrsg.: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (AH 209) Bonn 2007.

[11] A. Heller, Th. Krobath (Hrsg.): *OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie.* Freiburg i. Br. 2003, 9f.

in der Lage – jenseits von Erstarrung auf der einen Seite und Anpassung an den Zeitgeist auf der anderen – sich auf zukunftsfähige und Zukunft erschließende Wandlungsprozesse freimütig und ohne Angst einzulassen.

****

Anregungen

Weitere Buch- und Linktipps zum Thema Demographie und Generationenkonflikt finden Sie auch auf der Homepage der Beuroner Akademie für Wirtschaftsethik unter http://www.akademie-beuron.de/wissen_buch.htm.

Buchtipps

Elisabeth Niejahr
Alt sind nur die anderen
S. Fischer Verlag
ISBN: 978-3-596-15941-3

Der Gedanke an den demografischen Wandel und seine Auswirkungen erzeugt zunächst erst einmal eines: Angst und Unbehagen. Lösungen lassen sich aber nur auf Basis der Fakten finden. Und die stellt *Elisabeth Niejahr* in ihrem Buch dar.

Dabei ist zu bedenken, dass sich in einem schmalen Taschenbuch, das sich in neun Kapiteln mit den Themenkreisen rund um die kommende Bevölkerungsentwicklung beschäftigt, nicht jedes Detail abbilden lässt. Dennoch ergibt sich ein klares Bild davon, wo überall Lösungen gesucht und nach Möglichkeit auch gefunden werden müssen – aber auch ein Bild davon, *wie* vernetzt die einzelnen Themenkreise sind und dass isolierte Lösungen nahezu sicher scheitern müssen.

Neben dem rein Organisatorischen beschäftigt sich *Niejahr* aber auch mit dem Menschen. Und mit dem Menschenbild, das sich zum Teil in und hinter der Diskussion um die Fakten verbirgt. Dort offenbart sich nämlich die Vorstellung nicht nur vom Alter an sich, sondern vor allem von „den Alten“ als einer Last. Natürlich stellt sich die Frage, wie weit dieses Bild tatsächlich das Handeln bestimmt. Und letztlich wird sich eine lebensfähige und lebendige Lösung für die anstehenden Probleme auch daran messen lassen müssen, wie weit sie Generationen und Altersgruppen eben nicht voneinander abgrenzt, sie eben nicht zu Wettbewerbern um die verfügbaren Mittel und Möglichkeiten macht, sondern Solidarität und Miteinander erhält und fördert.

Petra Sonne-Neubacher

Otfried Höffe
Gerechtigkeit – Eine philosophische Einführung
Verlag C.H.Beck
ISBN 978-3-406-44768-6

Wenn es um Generationengerechtigkeit geht und wenn darum gerungen wird, wie eine solche aussehen kann, merkt man rasch: Die an der Diskussion Beteiligten haben ganz unterschiedliche Vorstellungen davon, was denn unter Gerechtigkeit zu verstehen sei.

Wer sich näher mit dem Begriff und seinen zahlreichen Facetten beschäftigen möchte, findet in dem Buch von *Otfried Höffe* eine anregende Lektüre, die intellektuell fordert, dabei aber angenehm zu lesen ist. Dabei kann man ab und an verblüfft darüber sein, dass sich eine Frage der Gerechtigkeit, zu der man selbst eine scheinbar klare Meinung hat, so, aber auch ganz anders beantworten lässt.

Auch die für unser Thema relevante Frage der sozialen Gerechtigkeit und der Generationengerechtigkeit werden behandelt. und auch hier kommen Aspekte ins Spiel, die sich sonst in der Diskussion um eine gerechte Verteilung nur selten hören lassen. So konstatiert *Höffe*: „Ob Individuum, Gruppe oder Generation – wer sich etwas vom Gemeineigentum nimmt, ist verpflichtet, etwas Gleichwertiges zurückzugeben. Und wie Eltern ihren Kindern lieber ein größeres Erbe hinterlassen, so hinterlässt eine großzügige Generation nach Möglichkeit der nächsten eine per saldo reichere Erde.“ Und das bezieht er bei weitem nicht allein aufs Geld und auch nicht auf die Umwelt, sondern er bezieht technische, soziale und sogar kulturelle Aspekte mit ein.

Zweifel an der absoluten Richtigkeit der eigenen Meinung und Großzügigkeit sind zwei Zutaten, die der Lösungssuche für den demografischen Wandel sicher nur gut tun können.

Petra Sonne-Neubacher

Sophronia Feldhohn, Jakobus Kaffanke
Sich täglich den Tod vor Augen halten
Sterbeberichte früher Mönche und Nonnen
Beuroner Kunstverlag
ISBN 978-3-406-44768-6

‚Mortem cottidie ante oculos suspectam habere'(RB 4,47) so steht es im vierten Kapitel der Benediktsregel, dem Kapitel über die „Werkzeuge der geistlichen Kunst". Im Vers 46 soll das ewige Leben mit allem geistlichem Verlangen ersehnt und im Vers 48 soll das eigene Tun und Lassen jederzeit überwacht werden. Sich der Sterblichkeit und Vergänglichkeit stets bewusst zu sein ist also keineswegs ein Akt der Selbstzerstörung und Depression, sondern vielmehr ein Instrument um im geistlichen Leben und der menschlichen Reifung voranzuschreiten. Die Mönchsweisheit des Altvaters vom Monte Cassino (um 560 n.Chr.) steht aber auch ganz in einer Linie mit den Lebensberichten der Wüstenväter, also der Anfänge des christlichen Mönchtums, etwa 200 Jahre zuvor.

Der vorliegende Band umfasst Sterbeberichte von zahlreichen Männern und Frauen der frühen Mönchgenerationen; 41 werden namentlich genannt, andere bleiben anonym. Neben bekannten Namen wie *Antonius*, *Augustinus*, *Benedikt*, *Martin*, *Paula* und *Synkletika* finden wir auch wenig bekannte wie *Agathon*, *Marzella* und *Sisoes*. Allen ist gemein, dass sie – zumeist eremitische Einzelgänger von Profession – in den letzten Tagen und Stunden überraschenderweise von Schülern, Freunden und anderen Vätern begleitet werden.

Die beschriebenen Situationen, letzten Gespräche und Ereignisse rund um das Sterben soll den Beteiligten, auch den Lesern, ein Beispiel geben für die Natürlichkeit des Sterbens mit seinen Ängsten und Freuden, seiner Einbettung in Kirche und Gemeinde, in den Abschied von der hiesigen und den Empfang in der jenseitigen Welt. Der Mönch, wie jeder Mensch, muss diesen letzten Schritt allein gehen, in einer Einsamkeit, die gleichzeitig aber auch seiner Würde als reifer Person entspricht, die ihr Leben in die Hände ihres Schöpfers legt. So gesehen ist Einsamkeit keine Verlassenheit, sondern ein größeres Getragensein in Vertrauen und Liebe.

Das Bewusstsein um die eigene Sterblichkeit und die Beschäftigung damit führen aber nicht nur zu Gelassenheit im Umgang mit dem Tod. Dadurch erweitert sich auch das Verständnis für Menschen in anderen Lebensphasen und für deren innere und äußere Bedürfnisse. Nichts könnte einen möglichen Generationenkonflikt wirksamer entschärfen.

Jakobus Kaffanke OSB

Filmtipps

Akira Kurosawa
Ran
Japan, 1985

Inspiriert von Shakespeares Tragödie „King Lear“, erzählt der Altmeister des japanischen Films, Akira Kurosawa, eine Geschichte aus dem Mittelalter Nippons, das von Machtkämpfen einflussreicher Familien gekennzeichnet war. Ehrgeiz, Stolz und Grausamkeiten waren oft die Grundbedingungen für Aufstieg und Fall von Fürstenhäusern. Der alte Fürst Hidetora Ichimonji, der sich mit harter Faust ein Reich erkämpft hatte, teilt es noch zu Lebzeiten unter seinen drei Söhnen Taro, Hiro und Saburo (bei King Lear sind es drei Töchter!) auf, um einen beschaulichen Lebensabend zu genießen. Daraus entwickelt sich jedoch sehr bald ein Kampf jeder gegen jeden, angetrieben von Machtgier und Stolz, von Bosheit und Rache. Macht- und Geldgier sind dämonische Kräfte, die vom Menschen wie eine Droge Besitz ergreifen können, zuerst sein Lebensgefühl steigern, ihn zuletzt aber in die Vernichtung reißen. Nur Saburo, der jüngste Sohn ist immun gegen die Angriffe des Bösen, sucht den Vater zu retten, wird aber in dem Moment gemeuchelt, als er ihn findet und sich beide versöhnen. Der alte Hidetora flüchtet sich nun endgültig in den Wahnsinn, worauf der Hofnarr den Göttern seine Anklage ins Gesicht schreit, die der getreue Tango jedoch zurückweist und die Bosheit der Menschen beklagt. Die Menschen selbst sind die Verursacher des Bösen, der Zerstörung und des Mordens. – Wunderbare Naturaufnahmen wechseln mit grauenerregenden Schlachtszenen, die episch die Geschichte von Tugend und Laster erzählen. Nicht Tapferkeit und Heldentod, sondern das Gemetzel und der Irrsinn des entfesselten Dämons Krieg behalten zumeist die Oberhand. Zuletzt wird offensichtlich, dass hinter allem die Rache Kaedes – die Frau des ältesten Sohnes Taro – steht, deren Eltern einst vom alten Hidetora getötet worden waren. Sie ist die dämonische Rachegöttin die das Haus Ichimonji mit kaltem Kalkül vernichtet. Ein Film, der schonungslos die Versuchungen von Macht und Ehrgeiz entlarvt und die Abgründe des menschlichen Herzens freilegt.

Eine zentrale Rolle spielt der Konflikt zwischen dem überstrengen Vater, der seine Söhne die Grausamkeit gegenüber Anderen gelehrt hat, und den in eben diesem Sinne Erzogenen, von denen sich nun zwei ohne Liebe und ohne jeden Respekt gegen ihn wenden. Hat vorher die Elterngeneration zu viel gefordert, wendet sich nun das eigene Prinzip, das „Recht des Stärkeren“, gegen sie, als die Söhne an die Macht gelangen. Einzig Saburo erkennt diesen fatalen Zusammenhang – kann ihn aber letztlich auch nicht auflösen.

Jakobus Kaffanke OSB

Michael Günther
Der Pfingstausflug
Deutschland, 1978
Lange vor dem Beginn der Diskussion um die befürchtete Überalterung der Gesellschaft zeigte der Film „Der Pfingstausflug“ die Trostlosigkeit, die sich im Alter aus einem Mangel an Zugehörigkeit ergeben kann. Dabei können Margarete und Heinrich Johannsen eigentlich noch glücklich sein, denn sie haben noch einander. Trotzdem machen Sie sich am Pfingstsonntag zu zweit auf dem Weg aus dem Altersheim, in dem sie leben, zu ihrem Neffen – in der felsenfesten Überzeugung, dieser habe sie zum Pfingstessen eingeladen. Ihre Vergesslichkeit macht den Weg nicht ganz einfach, aber sie können den Tag auch genießen und am Ende erreichen sie beinahe ihr Ziel. Trotz aller schönen Momente schweben im Hintergrund die ganze Zeit eine leichte Wehmut und die Sehnsucht nach vertrauten Menschen.

Alexander Payne
About Schmidt
USA, 2002
Warren Schmidt (gespielt von *Jack Nicholson*) geht in Pension und trifft auf die eigene Nutzlosigkeit und all die Dinge in seinem Leben, denen er bislang nicht genügend Aufmerksamkeit gewidmet hat. Als auch noch seine Frau stirbt, verliert er zunächst auch den letzten Funken Willen. Über ein Kinderhilfswerk übernimmt er die Patenschaft für einen kleinen Jungen in Afrika – und schreibt diesem Briefe, die wohl auch ein Erwachsener nur schwer verdauen könnte, eine Art Lebensrückblick in Briefform. Irgendwann reift in ihm die Erkenntnis, dass er erntet, was er gesät hat – und der Entschluss, sich auf den Weg zu seiner Tochter nach Denver zu machen.
Der Film spart nicht mit Momenten des Fremdschämens und ist von daher nicht unbedingt leicht anzusehen. Aber er thematisiert im Kleinen, was der Generationenkonflikt auch im Großen sein wird: Eine Frage des Gebens und Nehmens.

Nancy Myers
Was das Herz begehrt
USA, 2003
Noch einmal *Jack Nicholson*. Diesmal als Frauenheld Harry Sanborn, der versucht, das eigene Alter durch das sinkende seiner Gefährtinnen auszugleichen – bis ihn ausgerechnet sein Herz zu einer Zwangspause verurteilt. Und das im Standhaus der Mutter seiner letzten Flamme. *Diane Keaton* als spröde unfreiwillige Gastgeberin und er kommen sich zwar langsam näher, aber zunächst macht sein um Jahre jüngerer Arzt das Rennen. Bis den beiden Protagonisten klar wird, was ihr Herz wirklich begehrt.
Das Thema Älterwerden kommt hier mit Leichtigkeit und Charme daher, ohne die problematischen Fragen auszusparen. Ab und an findet das Drehbuch auch deutliche Worte. Zitat: „Es ist *so* offensichtlich: Alleinstehende ältere Frauen haben – demographisch betrachtet – die Arschkarte gezogen.“

Petra Sonne-Neubacher

Informationen

Weitere Informationen zu der Tagungsreihe sowie das Tagungsprogramm der nächsten Veranstaltung sind zu finden unter http://www.erzabtei-beuron.de/quelle/wirtschaftsethik.php

Weitere Informationen rund um das Thema sowie zur Beuroner Akademie für Wirtschaftsethik und ihrem Programm finden Sie unter www.akademie-beuron.de .

Impressum

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:
Dr. Petra Sonne-Neubacher
Br. Jakobus Kaffanke OSB
Und die Autoren

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:
Br. Jakobus Kaffanke OSB
Erzabtei St. Martin
Abteistr. 2
D – 88631 Beuron

© 2011 – Das Copyright für die Einzelbeiträge liegt bei den jeweiligen Autoren. Das Copyright für diese Gesamtausgabe liegt bei Br. Jakobus Kaffanke OSB, Erzabtei St. Martin, Beuron.
Gern dürfen Sie aus Texten zitieren, wenn Sie dabei die vollständige Quelle angeben.
Danke

Bitte beachten: Alle Angaben ohne Gewähr.