

## Berichte aus der Praxis

### ARBEIT PLUS: Von der Sozialverkündigung zur sozialetischen Orientierung

*Wolfgang Nethöfel*

Auf dem Kirchentag 2007 kann ARBEIT PLUS sein 10-jähriges Jubiläum feiern. Sein geistiger Gründervater Rainer Meusel hat eine Chronik des Arbeitsplatzsiegels der EKD zusammengestellt. Hier soll die sozialetische Bedeutung des Siegels gewürdigt werden. Mit seiner Etablierung hat die evangelische Kirche einen entscheidenden Schritt getan von einer stets durch Gesetzlichkeit gefährdeten Ethik als Verkündigung zu einer Ethik als orientierendem Verfahren.

Die gerade in der gegenwärtigen Situation aktuellen Potenziale dieses Verfahrens werden allerdings nicht nur unzureichend genutzt, sie sind sogar im Bestand gefährdet. Das in der Qualität unerreichte Instrument hat zahlreiche Nachahmer gefunden. Dies kann man freilich wiederum als Herausforderung empfinden, sich selbstbewusst auf die Suche nach Kooperationspartnern zu machen. Dazu sollte man aber wissen, was man hat. Ich setze im Folgenden bei der spannenden Entstehungsgeschichte von ARBEIT PLUS ein (1), stelle dann charakteristische Verfahrensmerkmale zusammen (2) und analysiere anschließend den theologischen Markenkern des Verfahrens (3), ehe ich auf jene institutionellen Möglichkeiten als ekklesiologische Potenziale verweise (4).

#### 1. Die Genesis von ARBEIT PLUS

##### Ein prophetischer Gründungsimpuls und sein Kairos

Die Bemerkung des Kirchentagspräsidenten Dr. Rainer Meusel auf der Schlusskundgebung des Leipziger Kirchentags am 22. Juni 1997 erhellte schlaglichtartig eine für die Betroffenen verhängnisvolle und für das Gesellschaftssystem nicht nur in Deutschland bedrohliche Entwicklung. Es war

ein prophetisches Wort. Diese Bemerkung sollte aber zugleich aufzeigen, dass und wie man dieser Entwicklung entgegenwirken kann. Es war ein Musterbeispiel sozialetischer Verkündigung. Und es war erfolgreich. Bereits im Abschlussgottesdienst erklang ein erstes Echo. »Güte bleibt kein Reservat der Wohlfahrtsverbände«, sagte Propst Heino Falcke in seiner Predigt, »sondern wird zum Gütesiegel einer Wirtschaft, die den Menschen dient und so Stabilität gewinnt.« Unmittelbar nach dem Kirchentag gab es zahlreiche Rückfragen in der Heimatkirche des Kirchentagspräsidenten, wie man sich denn nun um das Siegel bewerben könne. Die Evangelische Kirche im Rheinland etablierte noch im selben Jahr einen Arbeitskreis, der Umsetzungskonzeptionen zunächst für ein landeskirchliches Arbeitsplatzsiegel entwickeln und prüfen sollte.

Diese Nachfragekonstellation entsprach genau dem Angebotsprofil des Instituts für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS). Dessen Gründungsimpuls war die Überzeugung, durch das Sicheinlassen auf die Sachlogik neuer (»emergenter«) Themenfelder der Sozialethik ließe sich das theologische Paradigma erweitern und aus der hermeneutisch-geisteswissenschaftlichen Engführung befreien, in der sich Theologie auf Sinndeutung und Existenz-erhellung beschränkt. Die vom IWS entwickelten Orientierungsmodelle kombinierten jeweils eine Semantik- und eine Strukturkomponente und waren auf Induktion ausgerichtet. Das interdisziplinär ausgebildete Team erprobte »Reißverschlussverfahren«, die zwischen beiden Aspekten vermittelten. Die theologische Rückbindung erfolgte in diakonischen und kirchlichen Leitbildprojekten und im Rahmen der Kongresse »Unternehmen Kirche«. Unter diesem provokanten Titel ging es darum, die Inhalte und Werte christlicher Tradition in kirchlichen Organisationsstrukturen und Funktionsabläufen Gestalt annehmen zu lassen. Die professionelle Umsetzung sollte ermöglichen, glaubwürdig Zeugnis abzulegen. Vor allem aber sollte die Kirche ganzheitlich orientierend zeigen, was machbar ist – damit nicht die Form der Verkündigung das Evangelium auf einen moralischen Appell reduziert und es damit zum Gesetz macht. Das veränderte auch unternehmensethische Routine. Aus kirchlichen *Leitbild-* wurden *Leitmodell*prozesse.

Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen und Erkenntnisse analysierte das IWS einschlägige Preise, Auszeichnungs-, Vergleichs- und Selbstverpflichtungsmodelle und schlug dann dem Arbeitskreis ein Verfahren vor, dessen Logik die Vorteile eines gremienorientiert auf den Einzelfall bezogenen und eines an Kriterien innerbetrieblicher Arbeitsmarktpolitik bezogenen Vergabeprozesses miteinander kombinieren sollte. Entscheidend für den Erfolg war wohl, dass in beide Komponenten eine Dynamik eingebaut war, die eine immer weitergehende Annäherung an die Mittellinie erlaubte. Einerseits sah das Verfahren einen Fragebogen vor, in dem quantitative An-

gaben durch eine Formel auf den Branchendurchschnitt der Wettbewerber bezogen wurden. Der immer wieder nachjustierte sorgfältige Branchenvergleich möglichst vieler Indikatoren wurde schon in der anschließenden Vorbereitungsphase unterstützt durch eine Kooperation mit dem nordrhein-westfälischen Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales und sollte sich in der Folge zu einem Qualitätskriterium des Siegels entwickeln. Andererseits sah die Konzeption von Anfang an eine Stellungnahme des Betriebsrates zu den von der Geschäftsleitung vorgelegten Zahlen, aber eben auch zu den im Verfahren angewandten Kriterien vor: »Welche Vergleichskriterien würden Sie selbst für Ihre Branche heranziehen?« Kennzeichnend für die Gesamtkonzeption war jedoch das »Fazit« der entscheidenden Präsentation: »Das Verfahren muss während des Durchführungsprozesses weiterentwickelt werden.«

### Kernfusion

Am Jahresanfang 1998 befanden sich die Vorbereitungsarbeiten des Siegels in einer kritischen Phase. Es zeigte sich, dass ganz unterschiedliche Vorstellungen, Interessen und Vorgaben unter Zeitdruck konzeptionell vereinigt werden mussten. Durch die Festlegung des Präsentationstermins und das öffentliche Interesse war ein großer Erwartungsdruck entstanden. Die Präsentation der Konzeption durch Präses Manfred Kock war für den 22. April 1998 angekündigt. Nachdem der Präses im November 1997 Ratsvorsitzender der EKD geworden war, bestanden gute Aussichten auf eine EKD-weite Ausschreibung im zweiten Durchgang. Sein Engagement hatte dazu beigetragen, dass unter seinem Vorsitz im Vergabegremium mit Manfred Jagoda, Ursula Engelen-Käfer und Uwe-Volker Bilitza der paritätisch besetzte Vorstand der Bundesanstalt für Arbeit vertreten war; Winfried Hamel von der Universität Düsseldorf repräsentierte den wissenschaftlichen Sachverstand. Im Arbeitskreis hatte man sich zwar auf den Verfahrensvorschlag des IWS eingelassen, nicht aber die Konsequenzen bedacht, dass damit im Extremfall auch Unternehmen das Siegel erhalten konnten, die sogar Arbeitsplätze abgebaut, im Ganzen aber im Vergleich zum Branchendurchschnitt die Arbeitsplatzsicherheit der dort Beschäftigten erhöht hätten. Das stand in Spannung zu den ursprünglichen Intentionen und erschien im Bereich der kirchlichen Auftraggeber kaum vermittelbar. Meinungs- und mikropolitische Kompromisse schienen wiederum mit der für den Gesamterfolg entscheidend wichtigen Qualität und Integrität des Verfahrens nicht vereinbar zu sein.

Ein ganzes Bündel ungeklärter Voraussetzungen und ungelöster prakti-

scher Fragen machte sich in dieser Situation zusätzlich belastend bemerkbar. Die Siegelvergabe würde nicht nur innerkirchlich vor dem Hintergrund des am 28. Februar 1997 erschienenen gemeinsamen Wortes des Rates der EKD und der Deutschen Bischofskonferenz (DBK) zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland verstanden werden: »Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit«. Zugleich interpretierte es nun durch die Tat »Gemeinwohl und Eigennutz«, die auch innerkirchlich umstrittene Wirtschaftsdenkschrift der EKD. Wie sollte man sich darauf beziehen? Sollten Gleichstellungsforderungen, ökologische Kriterien und andere Forderungen kirchlicher Gruppen einbezogen werden? Durften kirchliche, diakonische Unternehmen teilnehmen? Musste das Siegel nicht eigentlich ökumenisch sein oder werden? Wie waren öffentliche Eigentumsverhältnisse, Subventionen zu bewerten? Wie ging man mit kleinen Handwerksbetrieben um, wie mit Familienunternehmen einerseits, unklaren Konzernverschachtelungen andererseits? Es erwies sich als unumgänglich, Teilnahmegebühren zu erheben: wie sollten diese gestaffelt werden? Wie oft und wie mussten Angaben kontrolliert werden – auf Konsistenz, vor Ort? Wie viel Vertrauen durfte man wagen? Wie sollte man sicherstellen, dass ein Unternehmen nicht im Jahr nach der Siegelvergabe massiv Arbeitsstellen abbauen oder gar Insolvenz anmelden musste?

Und wie sollten schließlich im Kerngeschehen: im Auszeichnungsvorschlag für das Vergabegremium, quantifizierbare Angaben und qualitativ formulierte Bewertungen so zusammengeführt werden, dass die Kirche glaubwürdig blieb, sich die Entscheider in der Wirtschaft verstanden fühlten und die ausgezeichneten Best-practice-Beispiele mit hoher Wahrscheinlichkeit am Markt bewähren würden? Nur so konnte das Siegel den intendierten Zweck erreichen: im Interesse der Betroffenen eine in jeder Hinsicht »gute« betriebliche Arbeitsmarktpolitik zu fördern – als möglicherweise wegweisendes Beispiel kirchlicher Sozialverkündigung.

Unter diesem Druck veranstaltete das IWS eine Reihe von Workshops mit jungen Wirtschaftswissenschaftlern, wobei sich eine komplizierte, aber letzten Endes zum Durchbruch führende Dialogkonstellation ergab. Hatte sich das IWS in den innerkirchlichen Debatten zum Anwalt einer realistischen Betrachtung von Marktgesetzen und Rahmenbedingungen betrieblicher Entscheidungen gemacht, so machte es jetzt die Wertvoraussetzungen dieser Entscheidungen im Dialog mit den Ökonomen geltend, wies auf die faktischen Entscheidungsspielräume hin und darauf, dass die Ergebnisse für die am meisten betroffenen Menschen und für das Bild der Gesellschaft im Ganzen eben doch Unterschiede mache, für die es sich einzusetzen lohne. Dies waren auch interne Zerreißproben – aber sie führten zunächst dazu, das für den Verlauf vorgeschlagene dialogische Optimierungsverfahren zwi-

schen beurteilendem Vergabegremium und nach Kriterien prüfendem Institut gewissermaßen nach innen zu kopieren.

Nun erwiesen sich Intuitionen als entscheidend. Es zeichnete sich eine noch unklare Vision eines Verfahrens ab, das sich induktiv immer deutlicher hervortretenden kritischen Parametern einer »guten« Arbeitsplatzpolitik annähert. Es sollte ähnlich zuverlässig wirken wie jene kritischen Bilanzgrößen, die Banken bei der Kreditvergabe besonders beachten. Eine bestimmte Konstellation kritischer Werte scheint ihnen eine zuverlässige Prognose über die mittelfristige Überlebensfähigkeit der betreffenden Unternehmen zu erlauben. Im Idealfall, so unsere Zielvorstellung, sollten wir irgendwann behaupten oder doch in Pascalscher Tradition (Was kann man verlieren?) wetten können, dass ARBEIT PLUS nicht nur ähnlich wirke, sondern demselben Erfolgsgeheimnis auf der Spur sei. Angestrebt wurde ein Verfahren, das im Idealfall empirisch bestätigen können sollte: vorbildliche Arbeitsmarktpolitik verweist auf gute Unternehmenspolitik.

Aber wie sollte man dorthin kommen? Über den Weg der Korrelation! Arbeitsmarktrelevante Vorgaben des Sozialworts hier und Indikatoren, die sich dort als geeignet erwiesen hatten, waren zu korrelieren. Welche von ihnen konnten am ehesten den dort genannten zentralen Leitvorgaben entsprechen? »Lebens-«, »Beteiligungs-«, »Entfaltungschancen« sowie die kooperative Ausgestaltung der »Sozialkultur« sollten durch die innovative Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen von bloßen Vorgaben zu Gestalt bildenden Orientierungshilfen werden? Die Verfahrensvorgabe des Siegels wirkte nun wie ein Verfahrensalgorithmus, der einen hermeneutischen Zirkel materialisierte. Einerseits ging es um Indikatoren, die induktiv auf Marktzahlen ausgerichtet waren und diese in nicht beliebige Abhängigkeitsverhältnisse setzten würden. Aber andererseits gab es die typisch hermeneutischen Schleifen: Deutlich war, dass jene Bereiche als systemisch geordnete Abhängigkeitsverhältnisse einander zugeordnet werden mussten, die Beschäftigungsverhältnisse modellhaft vollständig interpretierten. Wenn das so war, dann mussten alle relevanten Indikatoren einem dieser Bereiche sinnvoll zugeordnet werden können oder herausfallen. Oder, wie sich dann nach einem zweiten Blick auf die wackelnden Kandidaten und auf die nun deutlicher hervortretende Logik des Siegelverfahrens zeigte: Sie mussten einem hochinteressanten Innovations- und Potenzialitätsraum zugeordnet werden, der dem Bereich »Sozialkultur« nun sein eigentümliches Gepräge verlieh. Hier würden die später härter werdenden neuen Indikatoren sich in aller Regel zuerst manifestieren: als Ideen gut kooperierender, marktkundiger Sozialpartner.

Diese gelingende Strukturierungserfahrung machte es den beteiligten, interdisziplinär kooperierenden Geistes- und Kulturwissenschaftlern und

Theologen, die sich mit zwei Seelen in der Brust auf diese Kooperation eingelassen hatten, leichter, beides zu akzeptieren: die regelmäßig ausgeblendete Hypothesenabhängigkeit aller berechenbaren Relationierungsgrößen in der Ökonomie einerseits und die hermeneutische Blindheit für Quantitäten und nicht beliebige Abhängigkeiten in der Theologie andererseits. Die blinden Flecken auf beiden Seiten konnten durch den immer wieder praktizierten und sich etablierenden Algorithmus einander ergänzender Verfahrensschritte zwar nicht beseitigt, aber in den Auswirkungen minimiert werden.

Wenn die Kirche sich durch die Vergabe des Siegels dauerhaft an die prophetische Intuition des Kirchentagspräsidenten binden und dabei glaubwürdig bleiben wollte, dann musste sie die arbeitsmarktpolitischen Intentionen des Sozialworts umsetzen in die Sprache, die auf dem Arbeitsmarkt nicht nur verstanden werden konnte, sondern dort auch funktionierte. Das ergab zunächst einen Forschungs- und Prüfungsauftrag für jeden Indikator: Wirtschaftsklassen- und Bundesdurchschnitt mussten immer wieder neu ermittelt und mit einer fairen Beurteilung der Ausgangssituation in den einzelnen Unternehmen in Beziehung gesetzt werden, um deren gegebenenfalls auszeichnungswürdige Leistung beurteilen zu können. Das Verfahren aber würde durch seine systemische Geschlossenheit schließlich in diesem Schlüsselbereich für die gesellschaftliche Funktion der Wirtschaft ein Gesamtbild der unternehmerischen Leistung entstehen lassen, das es so noch nicht gab.

## 2. Verfahrensmerkmale

Bei der Vorstellung des »Arbeitsplatzsiegels der Evangelischen Kirche im Rheinland« war vorab gesagt worden, es solle »Innovationen fördern«, es sei »ein Instrument moralischer Kommunikation«, »eine (neue) Form kirchlicher Sozialverkündigung«, für die Unternehmen sowohl ein »Informationssystem für die Öffentlichkeit« als auch ein »marktwirtschaftskonformes Instrument der Selbstaufklärung«. Es habe zwar »nicht das Ziel, die Allokationsfunktion der Arbeitsmärkte negativ zu beeinträchtigen«, aber »in Abhängigkeit von der Moralsensitivität der Konsumenten und Investoren« könne sich daraus »eine Anreizwirkung für Unternehmen ergeben, ihr arbeitsmarktpolitisches Verhalten zu verändern«.

ARBEIT PLUS ist ein induktives Verfahren. Wer es anwendet, bündelt eigene Erfahrungen, die sich in einem neuen Zusammenhang erschließen. Wer die Unternehmen besucht, die sich bewerben, lernt Menschen kennen, die mit großem Engagement Außergewöhnliches geleistet haben. Wer aus-

wertet, konzipiert, reflektiert, bewegt sich schnell in Modellen, die ihn an die Grenzen seiner Disziplin führen und ihn dazu einladen, auch Theorie und Praxis, Sein und Sollen, Wirkliches und Mögliches als zwei Seiten einer Münze anzusehen. Informations- und Vergabeveranstaltungen boten kommunikative Möglichkeiten, die allzu oft ungenutzt blieben. Je länger man mit ARBEIT PLUS arbeitet, um so mehr zeigt sich, dass der einheitliche und einfache Markenkern eine Vielzahl von Verfahrensmerkmalen bündelt.

## Der Doppelaspekt des Indikatorenmodells

Die Indikatoren im Ganzen und besonders noch einmal in ihrer Konstellation übersetzen die normativen Vorgaben auf dem Stand der Arbeitsmarktforschung in ein marktfähiges Rückmeldeverfahren. Damit verfügte die EKD über ein Instrument, das nicht nur im kirchlichen Bereich einzigartig war. Es verlieh und verleiht der EKD als wirtschaftsethischem Subjekt bis heute ein Alleinstellungsmerkmal.

In einem Bericht über den »Stand des Indikatorenmodells« vom April 1999 fasste Joachim Fetzer, der als Theologe und Wirtschaftswissenschaftler innerhalb des IWS wesentlich zur Gesamtkonzeption beigetragen hatte, das »Metakriterium« des Siegels folgendermaßen zusammen:

»Ausgezeichnet werden sollen Unternehmen, die als am Markt agierende Akteure entsprechend ihren Möglichkeiten sich besonders intensiv und/oder innovativ um die Belange der arbeitssuchenden Bevölkerung oder der von Arbeitslosigkeit bedrohten Mitarbeiter verdient machen – durch faire Absicherung der Mitarbeiter/innen, durch Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen, durch Abbau der strukturellen mismatches zwischen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage.«

Im Rahmen dieses durch etliche Zusätze wie »primär in Deutschland, sekundär im Ausland« präzisierten Metakriteriums wird die Indikatorengruppe (a) »Unternehmen bieten Lebenschancen« durch die Feststellung erläutert:

»Mit Arbeit werden die zum Leben nötigen Mittel erworben – heute üblicherweise in Gestalt des Arbeitseinkommens.«

Der Indikator a01 misst darin die »relative Beschäftigungsentwicklung«:

»Der Saldo der Beschäftigungsentwicklung erfasst, wie vielen Menschen hierzu die grundlegende Möglichkeit eröffnet bzw. genommen wurde. Der Indikator misst den Nettozuwachs der Beschäftigten nach Köpfen. Betrachtet wird ein Zeitraum von fünf Jahren mit höherer Gewichtung der Gegenwart. Um eine Vergleichbarkeit auch zwischen Betrieben unterschiedlicher Größenordnung herzustellen, wird der Beschäftigungssaldo in Verhältnis zur Beschäftigtenzahl gesetzt. Den Vergleichsmaß-

stab bietet die durchschnittliche Beschäftigungsgruppe in der jeweiligen Wirtschaftsgruppe.«

## Prozesseigenschaften

ARBEIT PLUS war gerade wegen des zwei Aspekte verbindenden Verfahrensalgorithmus nach wie vor auch ein hermeneutischer Prozess. Die Wirtschaftswissenschaftler fragten nun stellvertretend für die Praktiker aus der Wirtschaft, was denn die Vorgaben des Sozialwortes zu bedeuten hätten. Jetzt war ja auf Grund eines genauen Verständnisses zu entscheiden, welches Indikatorenbündel die Erfüllung dieser Vorgaben am genauesten messen könne. Und noch genauer wurde gefragt: Wird ein Unternehmen den Intentionen der Verfasser auch dann noch gerecht, wenn die Umsetzung dieser Intentionen systemische Wirkungen zeigt? Aber auch: Wie sind die biblischen Begründungen wirtschaftsethischer Vorgaben im gegenwärtigen Fragehorizont neu zu verstehen? Welche klassischen Gerechtigkeitsvorstellungen theologischer Tradition greifen in den ökonomischen Zusammenhängen, in die man sich bei der Umsetzung im Prozess der Siegelvergabe hineinarbeiten musste?

ARBEIT PLUS ist ein sich selbst stabilisierender Prozess. Die Erhebung geht aus von statistischen Daten, die sich durch Abgleich und mit zunehmender Erfahrung immer sicherer nach Konsistenzkriterien überprüfen lassen. Das Verfahren selbst tariert durch das Relationierungsmodell der Indikatoren branchenspezifische Besonderheiten aus: die Unfallhäufigkeit einer Baufirma darf nicht unvermittelt mit der einer Sparkasse verglichen werden. Die bloßen Zahlen werden relativiert durch Selbstdarstellung und durch den niemals zu unterschätzenden Gesamteindruck, der bei den Unternehmensbesuchen entsteht. Beim Zusatzfragebogen und während der getrennten Interviews kontrollieren und relativieren sich gegebenenfalls Geschäftsführung und Betriebsrat – ehe der branchenspezifische Vergleich greift. Das Gremium kann sodann innerhalb des Bewertungsmodells die Gewichtung ganzer Indikatorengruppen verändern und abgefragte Besonderheiten vorab anders gewichten, als es das IWS vorschlägt. Es fand und findet also ein kritischer Dialog über das Gesamtverfahren statt, sowohl zwischen dem IWS und dem gesamten Arbeitskreis, als auch im Dialog mit dem Vergabegremium. Das Vergabegremium selbst ist schließlich wiederum frei, die Bewertungsvorschläge des IWS zu hinterfragen und ihnen im Einzelfall bis hin zur Abweichung beim Vergabevorschlag zu folgen oder nicht. Insgesamt vermittelt der Prozess zwischen checks and balances, zwischen Interessen in den

Gremien und dem Indikatorenmodell, das im Ganzen vermittelt zwischen der bloßen Marktbewährung und der inspirierten Marktbeunruhigung durch Normpioniere. Das Siegelverfahren verwendet Gleichgewichtsmodelle innerhalb des von John Rawls geforderten Überlegungsgleichgewichts (»wide reflective equilibrium«), das ein gutes Verfahren kennzeichnet.

ARBEIT PLUS ist aber darüber hinaus ein Lernprozess in einem sich selbst optimierenden Verfahrensmodell. Das ist von der Zielintuition beim Schmieden des Markenkerns in die Verfahrensroutine eingegangen. Das Verfahren ergänzt die Aktualisierung der Branchendaten durch die Abfrage besonderer Leistungen, mit denen sich die Unternehmen nach ihrer Selbsteinschätzung für das Arbeitsplatzsiegel qualifizieren. Kennzeichnend für das Verfahren ist, dass diese »weichen« Faktoren zunächst im abschließenden Teil »Sozialkultur« zu einem Lernfeld zusammengefasst werden, das erkennbar zu Innovationen einlädt. Sodann wird in jedem der drei Standardbereiche zunächst nach quantifizierbaren Angaben gefragt (»Kategorie I«), anschließend wird nach dem Vorhandensein katalogisierter Standards, Regeln und Verfahren gefragt (»Kategorie II«) und schließlich können die Unternehmen auch hier Besonderheiten geltend machen, die sie im jeweiligen Bereich für wichtig halten (»Kategorie III«). Die Verfahrenslogik läuft darauf hinaus, kreative Lösungen zunächst zu identifizieren, sie unter dem Benchmarkingaspekt bekannt zu machen und – sofern sie sich am Markt bewähren – zu quantifizierbaren branchenspezifischen Standards werden zu lassen. Dabei treten, wie die skalierten Umrisse anschaulich zeigen, tatsächlich einige kritische Erfolgsparameter »guter« Unternehmensführung hervor, die sich über die Arbeitsmarktpolitik der Unternehmen hinaus zu bewähren scheinen.

Am Anfang jener im Idealfall schließlich quantifizierbaren Standards, die sich am Markt bewähren, stand jedenfalls auch eine biblisch inspirierte Heuristik Pate. ARBEIT PLUS ist vor allem ein kommunikativer Prozess. Er lebt davon, dass ein Verfahren, das zwei Komponenten zusammenschließt, gemeinsame Interessen fokussiert und am Markt wirksam werden lässt. Die inspirierenden, motivierenden und orientierenden Potenziale einer Traditionsgemeinschaft verstärken und lösen vielleicht sogar Veränderungsprozesse aus, die vor allem im Interesse derer, die es am meisten brauchen, dem Gemeinwohl dienen. Dieser Dialogprozess mündiger Partner setzt eigene Standards voraus: die Qualität und Fachlichkeit der Basisverfahren, die Professionalität der Durchführung und die Pflege des Stils und der Kultur des Umgangs miteinander.

### 3. Der theologische Markenkern

ARBEIT PLUS übersetzt die frohe Botschaft des Evangeliums in die Sprache des Marktes. Eine Kirche, die diese Form der Verkündigung wählt, wird dadurch in doppelter Weise glaubwürdig. Zum einen bleibt sie nach dem Vorbild Christi bei den Menschen, an die sie sich wendet. Denn die Menschen leben in dieser Welt auch dann unter Marktgesetzen, wenn sie Freiräume der Liebe und der Solidarität gestalten. Zum anderen findet sie nur so zu sich selbst. Wenn die Kirche sich scheinbar ganz in die Ausdifferenzierungen der einzelnen Indikatoren entäußert, weil sie nur so ihrer Intention auf die hin treu bleiben kann, die sie am meisten brauchen, dann ist sie auf dem Weg, den Christus ihr gezeigt hat (Philipp 2,5-11). Wenn die Kirche durch differenziertes Benchmarking eine Orientierung am Best-Practice-Beispiel betrieblicher Beschäftigungspolitik ermöglicht, zeigt sie, dass jene Freiräume hier und jetzt gestaltet werden können. Sozial integriertes Innovationshandeln ist also auch unter den Bedingungen eines globalisierten Marktes möglich.

Die Verfahrensform von ARBEIT PLUS wirkt wirtschaftsethischer Gesetzespredigt entgegen. Diese neue Form kirchlicher Verkündigung ist eine Alternative zu jenem personalisierten und personalisierenden Standardmoraldiskurs Kirche-Wirtschaft, der schon durch seine Form als Predigt des Gesetzes wirken muss. Das ist das theologisch entscheidende Argument für das Arbeitsplatzsiegel. Menschen, die sich von ihrem Rollenverhalten her verstehen müssen, werden in ihrem Rollenverhalten angesprochen. Ihnen wird gezeigt, dass alternatives wirtschaftliches Handeln möglich ist. In der Regel wirkt das gute Beispiel motivierend. Aber selbst bei krassem Versagen sagt ARBEIT PLUS den Verantwortlichen: »Die frohe Botschaft für dich heißt heute: Du kannst dich wirklich ändern.«

Dieser Markenkern sollte unter formalen und inhaltlichen Gesichtspunkten genauer ins Auge gefasst werden, damit aus den bislang dargestellten markanten Verfahrenseigenschaften präzise auf das institutionelle Potenzial des EKD-Arbeitsplatzsiegels geschlossen werden kann. So erschließen sich der fundamentaltheologische, der sozialetische und schließlich der ekklesiologische Aspekt des theologischen Markenkerns von ARBEIT PLUS.

#### Der fundamentaltheologische Aspekt

Das Vergabeverfahren, der Markenkern von ARBEIT PLUS, thematisiert die neuzeitliche Entstehungskonstellation protestantischer Theologie in doppelter Weise. Zum einen macht es Ernst mit dem weltanschaulichen Grund-

paradigma der Neuzeit, nach dem man sich nicht mehr innerhalb eines vorgegebenen Schemas von Wesenheiten orientiert, sondern innerhalb einer Konstellation von Fakten, die so oder anders sein können. Das Verfahren durchbricht aber zum anderen die damals ebenfalls festgeschriebene Arbeitsteilung zwischen Geistes- und Naturwissenschaften. In diesem Schema hat die Theologie sich nicht um Strukturen und Sachverhalte selbst, schon gar nicht um deren gesellschaftliche Herstellung zu kümmern, sondern lediglich darum, deren geschichtlich gewachsene und überlieferte Bedeutungsdimension für die Gegenwart zu aktualisieren. Nun vermittelt der Verfahrensalgorithmus zwischen einer Bedeutungs- und einer Strukturkomponente, das Indikatorenmodell übersetzt qualitative Bild- und Wertvorgaben in quantifizierbare Relationalitäten, und neu sich ausprägende Dritte Größen ermöglichen in wechselnden Konstellationen diejenige Orientierungsstabilität, die in neuzeitlichen Systemabhängigkeiten verantwortlich vermittelt werden kann. Das paradigmatische Potenzial dieses Modells weist also sogar über jene Neuzeitkonstellation hinaus.

Dies relativiert die in der Sozialethik vorherrschenden Verantwortungsdiskurse in ihrem Alleinvertretungsanspruch. Nach dem Ende expliziter dialektischer oder existenztheologischer Diskurse werden diese, wenn nicht direkt in einer Ich-Du-Philosophie, dann durch den Rückbezug auf jene Neuzeitkonstellation begründet, in der es eine »Selbstbegründung aus Freiheit« gegeben habe. Und eben die scheint sich für die protestantische Theologie offenbar nur in einem personalistischen Paradigma entfalten zu können. Nun ist wohl wahr, dass sich auch das Siegelverfahren in typisch neuzeitlicher Weise an Einzelne wendet, die sich in Freiheit ihrer Verantwortung bewusst werden sollen. Aber es greift auch hier zurück auf die Gesamtkonstellation zu Beginn der zurückliegenden Epochenwende und macht sie im Ganzen bewusst: eben hierin zeigt sich das fundamentaltheologische Potenzial der Verfahrens. Wie sich zu Beginn – bei Kant – und am Ende in den angelsächsischen Gerechtigkeitsdiskursen zeigt, ist das Neuzeitparadigma eben nicht personalistisch, sondern vertragstheoretisch konstituiert. Und seine Semantik war jedenfalls am Anfang und am Ende ökonomisch; das wird kein Zufall sein. Bei den Selbstbegründungsdiskursen der Neuzeit ging es immer um Besitzbegründung und Gewaltvermeidung. Noch bei Kant zeigt sich das am Ausblenden von Frauen, Kindern und Kolonisierten. Das neuzeitliche Subjekt verstand sich von Anfang an als Subjekt bürgerlicher Rechtsverträge, freiwillig und gewaltfrei aus Nutzenkalkulation unter Risiko geschlossen. Das setzt sich am Ende wieder durch. »Person« und »Freiheit« konstituieren dieses Paradigma also jedenfalls nicht allein. Die Rückseite, nicht das Andere des Kontraktualismus, ist die methodische Verfahrensweise von Naturwissenschaften und Technik. Wie

sie hier das Marktgesetz zwischen dem Bedürfnis: dem Menschengerechten und dem Sachgerechten vermittelt, so vermittelt hier das Naturgesetz zwischen einer von Menschen formulierten Hypothese über das, was sein oder werden könnte und dem, was tatsächlich der Fall ist. Isoliert in einer sich selbst als Inbegriff der Geistes- und Kulturwissenschaften immunisierenden Theologie können ihre aktuellen Bezugsgrößen neue Entwicklungen und Einsichten verhindern. Das Siegelverfahren hat das Potenzial, jene Immunisierung zu durchbrechen.

### Sozialethische Alleinstellungsmerkmale

ARBEIT PLUS konkretisiert die Einsicht, dass das Evangelium das Gesetz befreit und neue Lebensmöglichkeiten eröffnet, auf dem Anwendungsgebiet der Sozialethik. Hier werden die fundamentaltheologischen Besonderheiten des Verfahrens sofort zu Alleinstellungsmerkmalen. Von besonderer, über den kirchlich-theologischen Kontext hinausweisender Bedeutung ist das Widerstandspotenzial des Verfahrens gegen den neoliberalen globalen Ökonomismus. Gerade wenn dieser als »Imperialismus« formuliert wird, durchbricht ihn das Verfahren prinzipiell. Der Brückenschlag, genauer: das dichte Gewebe des wie ein Weberschiffchen hin- und hersausenden Vermittlungsverfahrens macht die untrennbare Zusammengehörigkeit ebenso wie die Eigenständigkeit und Eigengesetzlichkeit qualitativer Intuitionen einerseits, quantifizierbarer Relationierungen andererseits offenkundig. Das Homo-oeconomicus-Modell macht Sinn, weil und insofern man es als Heuristik von Wertentscheidungen liest, die unter sonst gleichen Bedingungen einen Unterschied machen, und das gilt nicht nur für betriebliche Arbeitsmärkte. Umgekehrt gilt die Einsicht, dass jede Wert- und Präferenzentscheidung in einem marktförmig reagierenden System Preise verändert, nicht nur für Theologen, die daran mitwirken, ein Arbeitsplatzsiegel zu konzipieren.

Im ARBEIT PLUS-Verfahren thematisiert die Sozialverkündigung beider Kirchen in der institutionellen Selbstausslegung der EKD Wertvorstellungen der christlichen Traditionsgemeinschaft und Teilhabeansprüche von Betroffenen, in denen innerhalb der abendländischen Tradition das jüdisch-christliche Erbe von Anfang an als dynamisches Gestaltungselement gewirkt hat. Innerhalb einer Säkularisierungsbewegung, die von dieser Tradition ausgelöst wurde, kann die Solidaritätsforderung nicht sachgemäß erhoben werden, ohne sich deren innere Verwandtschaft mit technischer und ökonomischer Innovation und mit unternehmerischem Gestaltungswillen bewusst zu machen. ARBEIT PLUS nimmt dies nicht nur billigend in Kauf,

sondern lebt von der Vision, dass jene innovativen Gestaltungskräfte sich beleben, wenn sie sich an ihren religiösen und ethischen Ursprüngen orientieren. Das Vergabeverfahren setzt die christlichen Traditionsvorgaben nicht abstrakt in Beziehung zu den Wertvorstellungen von Entscheidern, sondern ermöglicht die wechselseitige Orientierung von Wirtschaftssubjekten in einem Verfahren, das die regionalen, nationalen und EU-spezifischen Kontexte globalisierter Handlungsbedingungen beachtet. In dieser Konstellation konkretisiert sich dann auch der theologische Markenkern sozioethisch. Die Beachtung der Leitdifferenz Gesetz-Evangelium bedeutet schlicht, dass ARBEIT PLUS Verhaltensalternativen und Handlungsoptionen aufzeigt – auf einem Feld, wo Sozialethik gerade den sensibilisierten Hörer regelmäßig gegen ökonomische Rahmenbedingungen anrennen lässt, die ja erst so zum »stählernen Gehäuse« werden.

Wie kann ein Gleichgewichtsmodell, das in einer veränderlichen Umgebung knappe Güter beschafft und verteilt, seine Aufgabe gewaltfrei und gerecht erfüllen? Das Sozialwort aktualisiert hier das nicht wieder rückholbare prinzipielle Ja der Wirtschaftsdenkschrift zur sozialen Marktwirtschaft, die ja ihrerseits protestantische Wurzeln hat. Ein rechtliches Regelsystem muss sich durch gelingende ethische Spielzüge seiner Umgebung anpassen, um auf dem Markt Solidarität dauerhaft realisieren zu können. Das erfordert einen induktiven Prozess, der erschließt, was jeweils für jemand Bestimmten machbar sein könnte. Wenn die institutionelle und kommunikative Vermittlung gelingt, wird er dazu hinreichend motiviert. Das Verfahren stellt ihm vor Augen, was machbar ist und sich sogar lohnen könnte. Im günstigen Fall ist diese Ethik fähig, Markt gestaltend zu wirken, sie ist prinzipiell marktfähig. Man kann den Prozess, der von der ethischen Forderung bis dorthin führt, ethische Inkarnation nennen. Das ist keine Metapher, sondern institutionalisierte Nachfolge. Wie nebenher führt aus den Mauern personalistischer Verengung die frohe Botschaft hinaus in die weite Welt der Schöpfung, in der die Menschen sich nicht nur vorfinden, sondern in der sie im Dienste der jeweils Nächsten einen Mitgestaltungsauftrag haben.

ARBEIT PLUS als Verfahren entmythologisiert so gleichsam nebenher das theologische Gerede, nicht Strukturen, nur Personen könnten sich bekehren. Im Bereich von ARBEIT PLUS war zu hören, es gebe keine Unternehmens-, sondern nur eine Unternehmerethik. Mit solchen Leersätzen verkündet eine spätneuzeitliche Schwundform von Theologie nur noch sich selbst und bemäntelt ihr epochales Versagen. »Person« enthüllt sich bei näherer Betrachtung als Popanz, jede inhaltliche Bestimmtheit der theologischen Ideologie erweist sich als bloße Verneinung dessen, was die neuzeitliche Naturwissenschaft als Strukturbestimmung herausgearbeitet hatte. Wie kann Menschen in Not geholfen werden? Wenn sie daraus befreit sind:

wie können sie von der frohen Botschaft erreicht werden? Was kann man gemeinsam tun, um der erfahrenen Liebe Gottes eine Ausdrucksgestalt zu geben? Diese konkreten Fragen werden ersetzt durch Scheinprobleme, die durch die Entgegensetzung von »Person« und »Struktur« erst geschaffen werden. Damit werden hermeneutische wie Sachprobleme übersprungen, denen sich der Siegelprozess in exemplarischer Weise stellt. Das Verfahren institutionalisiert von Anfang an die moralische Kommunikation kollektiver Akteure und beendet damit ein tief angelegtes Funktionsversagen neuzeitlicher Theologie zunächst einmal punktuell und praktisch.

Als Etappe im Dialog Kirche-Wirtschaft ließ sich das schrittweise nachvollziehen. Schon bei den ersten Probeläufen im Rheinland gab es eindrucksvolle Rückmeldungen aus den Unternehmen. »Endlich haben wir den Eindruck, dass ihr uns versteht.« Indem die Kirche nicht nur durch das solidarische Beispiel in der Tradition der Arbeiterpriester oder in Gestalt kommunikativ begabter Einzelpersonen, sondern institutionell und durch ein kriterienorientiertes Verfahren auf die Menschen in der Wirtschaft zuzuging, war ein entscheidender Schritt getan. Die Abkehr von der Moralverkündigung als prophetische, Inhalte erschließende, mahnende oder erbaulich-motivierende Rede, die demonstrierte Alternative zur Person-to-person-Situation wirkte als solche befreiend und heilend vor dem Hintergrund eines vielfach von gegenseitigem Misstrauen, ja von Feindschaft und Verbitterung geprägten Verhältnisses. Die erkennbare Entlastung von Personen, die nicht mehr einfach moralisch unter Druck gesetzt werden, wurde durch ein Verfahren gesichert, das die Beteiligten auf beiden Seiten: eben nicht auf ihr Rollenverhalten reduzierte, sondern sie in ihren jeweiligen Berufsrollen *als Personen* ernst nahm. Auf dieser Grundlage, zu der man auch nach persönlich engagierten Auseinandersetzungen immer wieder zurückkehren konnte, entstand dann ein Klima der Sachlichkeit, in dem nach realistischen Handlungsoptionen gefragt werden konnte.

Im sozialetischen Kontext konkretisiert und durchbricht ARBEIT PLUS auch paradigmatische Konstellationen, die sich im deutschen Diskursystem verfestigt haben und die – wenn sie denn empirisch relevant oder wenigstens widerlegbar wären – praktische Lösungen hätten ausschließen müssen. Da ist zum einen der Scheingegensatz zwischen Lebenswelt und System in der Habermas-Konstellation, die eigentlich nur die Rettung der hermeneutischen Komponente angesichts des Luhmannschen System-Imperialismus ist und sich ebenfalls als dessen Verneinung parasitär konkretisiert. Inhaltlich entfaltet Habermas mit seiner Diskursethik einen Kontraktualismus angelsächsischer Provenienz, wie er vor allem in den unterschiedlichen Ansätzen der neueren Gerechtigkeitstheorien Gestalt gewinnt, in denen

Gleichgewichtsmodelle über qualitativ unterschiedlichen Claims operieren. Luhmann wiederum verdrängt in seiner Autopoiese-Konzeption unterschiedlicher gesellschaftlicher Funktionssysteme deren allopoietisch sich vermittelnde Koevolution, die jedem Dialog Grenzen setzt, diesem aber auch sinnvolle Themen setzt und Felder der Kooperation eröffnet. In ARBEIT PLUS geschieht das im Dialog zwischen Kirche und Wirtschaft über Systemgrenzen hinweg in einem Algorithmus von vertragsförmigen wechselseitigen Bindungen zwischen Personen. Faktisch ist damit auch der Versuch überholt, in Fortsetzung deutscher geisteswissenschaftlicher Traditionen auf dem Feld der Wirtschaft der neuen Institutionentheorie einen neuen »Institutionalismus« entgegenzusetzen, der sich prinzipiell abgekoppelt vom Blick auf berechenbare Transaktionskosten phänomenologisch entfalten will, statt sich im Kontakt damit und vermittelt durch Dritte Größen zu entfalten, wie das im ARBEIT PLUS-Verfahren exemplarisch geschieht.

Damit werden Funktionen wahrgenommen, die im angloamerikanischen Sprachraum eine »public theology« zwar ganz selbstverständlich, aber unter ganz anderen Einschränkungen wahrnimmt. Paradigmatisch interessant sind hier die institutionellen Bezugsgrößen, die so in ihrer eigentümlichen Logik in den Blick kommen: die gesetzgebenden Körperschaften auf EU-Ebene, die um herrschende Meinung ringenden Debatten der UNO, die Meinung bildenden großen Konferenz-Events und die Überzeugungen kräftigenden Meetings der NGOs: sie alle vermitteln zwischen Wertbild und Zahl durch Verfahren, die Regeln setzen und Standards bestimmen. Mit Arbeit Plus liegt ein kirchliches Projekt vor, das kritisiert worden ist, weil es schon konzeptionell dem Besseren den Vorzug vor dem Guten einräumt, und so das Wünschenswerte scheinbar in den Hintergrund treten lässt. Tatsächlich verleiht aber der theologische Markenkern von ARBEIT PLUS der Sozialverkündigung der EKD Alleinstellungsmerkmale, die immer wieder auf ihre institutionelle Funktion verweisen. Wie dieses Potenzial genutzt werden kann, ist Gegenstand einer hier nicht zu leistenden institutionspolitischen Abwägung. Aber die Entfaltungsdimensionen können aufgezeigt werden. Die paradigmatisch relevante punktuelle Überwindung der kontinentaleuropäischen Engführung protestantischer Theologie im Bereich der Sozialethik thematisiert die in jedem Sinne ökumenische: weltweite wie interkonfessionelle Verantwortung der EKD, die sich in globalen, internationalen und europaweiten Zusammenhängen und Zuständigkeiten artikuliert. Ob dem ein stellvertretendes Handeln auch nur für eine akademische deutschsprachige Theologie entsprechen sollte, die sich dieser Verantwortung entzieht, sei wiederum dahingestellt. Aber auch innerhalb der sozialpolitischen Diskurse der Bundesrepublik hat die EKD durch die Art ihres Engagements im Bereich der Wirtschaftsethik faktisch eine Vor-

reiterrolle. Hier kann im engeren Bereich der Sozialethik noch eine abwägende Überlegung hilfreich sein.

Mit ARBEIT PLUS hat die Kirche sich entäußert. Sie hat sich mit dem Risiko, im Dialog zu scheitern, auf die Adressaten ihrer Botschaft eingelassen. Dieses Risiko bestand durchaus auch für die Kommunikation nach innen. Die Protagonisten des Verfahrens gingen und sie gehen auch jetzt noch mikropolitische Risiken ein. Das Spektrum der Gegenargumente reicht von der Forderung, »einfach« kirchliche Positionen zu vertreten (zunächst »schafft«, heute: »erhält Arbeitsplätze«) über die Einforderung bestimmter wünschenswerter Inhalte (»Ökologie muss rein«) bis hin zur Besorgnis, man lasse sich überhaupt zu sehr auf »die andere Seite« ein. Dem stand die Erfahrung entgegen, dass die nach außen hin wirksamen Leistungsfunktionen des Verfahrens sich auch nach innen bewährten. Auch bei schwierigen kommunikativen Rahmenbedingungen, etwa bei der Auszeichnung der Fraport AG, während viele Kirchengemeinden gegen den Flughafenausbau protestierten, konnten die klar kommunizierten Prinzipien eines in sich plausiblen Verfahrens eine Versachlichung des Dialogs bewirken, der möglicherweise auch auf andere Felder des Konflikts ausstrahlte. Vielleicht am nachdrücklichsten wirkte dabei das Argument, die Kirche setze in diesem Verfahren konsequent und glaubwürdig fort, was sie im Sozialwort begonnen habe.

Die stets mitlaufende Selbstthematization der Institution bei der näheren Betrachtung der formalen wie der inhaltlichen Markenpotenziale von ARBEIT PLUS mündet nicht in die Empfehlung ein, kirchliche Potenziale zur Profilierung des Siegels auf dem Markt zu nutzen. Vielmehr liegt jedes Mal der Schluss nahe, die Kirche könne umgekehrt das Markenpotenzial von ARBEIT PLUS nutzen, um ihr eigenes institutionelles Profil zu schärfen.

#### 4. Ekklesiologische Perspektiven

Der Markenkern von ARBEIT PLUS kann genutzt werden, um das EKD-Profil zu schärfen. Die Nutzung des theologischen Markenpotenzials von ARBEIT PLUS ist eine kirchenleitende Aufgabe von strategischer Bedeutung. In Schleiermacherschen Kategorien kann man dann sinnvoll zwischen darstellendem und wirkendem Handeln und hier noch einmal zwischen differenzierendem (»reinigendem«) und ausbreitendem Handeln unterscheiden. In all diesen Handlungsdimensionen bieten sich Möglichkeiten, die sich noch vor einer Betrachtung des Marktpotenzials benennen und zunächst an EKD-Gestaltungspotenzialen erläutern lassen. Sie seien hier stellvertretend

und vorwegnehmend für landeskirchliche Potenziale genannt, die sich in Fortsetzung oder in Anlehnung an ARBEIT PLUS-Verfahren entfalten können und die sich hier nicht im Einzelnen entfalten lassen.

### Das Differenzierungspotenzial von ARBEIT PLUS

Der Markenkern des Arbeitsplatzsiegels bündelt authentisch und glaubwürdig evangelische Sozialverkündigung und entfaltet sie dann zielgruppengenau nach den Standards von Ansprechpartnern im Bereich der Wirtschaft, die sich im Schnittpunkt nationaler, europäischer und globaler Rahmenbedingungen orientieren müssen. Das Zusammenwirken der Landeskirchen auf dem Feld der Wirtschaftsethik wird so zu einem herausfordernden, aber relativ sicheren Bewährungsfeld. Im unmittelbaren Anwendungsbereich von ARBEIT PLUS kann die EKD zentrale und stellvertretende Dienstleistungen entwickeln, nationale Standards setzen, weithin sichtbare Repräsentativfunktionen wahrnehmen und ihre kommunikative Identität exemplarisch ausprägen.

Diese kirchliche Identität ist ökumenisch offen, aber nicht undifferenziert. Im Verhältnis zum ÖRK und zur KEK zeichnen sich Handlungsmöglichkeiten ab, aber es ist beim gegenwärtigen Stand kein dringender Handlungsbedarf erkennbar. ARBEIT PLUS kann sein Formentwicklungspotenzial problemlos und sicher auf einer Linie entfalten, die durch die vom ÖRK initiierte Form des Konsultationsprozesses vorgeben wurde, und die die EKD in der Vorbereitung des Sozialwortes schon zusammen mit der katholischen Schwesterkirche ausgezogen hat. Im Verhältnis zur katholischen Kirche hat sich nach den von Anfang an und einige Male erneuerten Kooperationsangeboten eine Situation ergeben, in der die EKD faktisch stellvertretend handelt. Erklärungsbedarf ergibt sich lediglich bei den Kooperationspartnern in der Wirtschaft. Einige Unternehmen setzen in nachvollziehbarer Weise prinzipiell auf konfessionelle Parität, andere fragen ebenso nachvollziehbar, warum denn das Siegel »nur evangelisch« sei. Die Verfahrenslogik des Arbeitsplatzsiegels ist anschlussfähig sowohl an die Wirtschaftsdenkschrift der EKD als auch an das Wort der EKD und der DBK zur wirtschaftlichen und sozialen Lage.

In Zusammenarbeit mit der katholischen Kirche kann es eine gemeinsame Vergabe und eine gemeinsame Außenkommunikation geben – solange die ökumenische Partnerkirche das Vergabeverfahren selbst nach Prinzipien der »Vernunftnatur« interpretiert. Bei einer konservativen Auslegung des Naturrechts müssen Differenzen deutlich gemacht werden. Es sollte nicht der Eindruck entstehen, am Ende des Verfahrens hätten die Kirchen in der

Tradition der katholischen Soziallehre nur gemeinsam verkündet, was man »mit gutem Willen« an den ökonomischen Sachverhalten einfach ablesen könne. Das unterschreitet das erreichte Niveau des Verfahrens, würde das wirtschaftsethische Potenzial der EKD schwächen und die wirtschaftsethische Verkündigung der EKD auf Dauer unglaubwürdig machen. Es wird auch in Zukunft keine Patentlösung für das Problem der Arbeitslosigkeit geben; die Notwendigkeit kooperativ komplexe Lösungen zu erarbeiten und diese überzeugend in einem pluralistischen Umfeld zu kommunizieren, in denen unterschiedliche Interessen artikuliert werden, bleibt bestehen.

Vor dem Hintergrund der ARBEIT PLUS-Erfahrungen kann in Zukunft im Bereich der Sozialethik genauer zwischen einem orientierend stellvertretendem Handeln und einer zeichenhaften Kooperation der EKD beim Erarbeiten von Lösungen einerseits, andererseits orientierenden Zielvisionen, dem im engeren Sinne prophetischen Wächteramt der Kirche bei offenkundigen Fehlentwicklungen und einem exemplarisch-zeichenhaftem Engagement im diakonischen Bereich unterschieden werden. Auch im Aufgreifen konfessioneller und von Frömmigkeitsrichtungen geprägter Binnenkommunikation hat das Zwei-Komponenten-Verfahren von ARBEIT PLUS das Potenzial, eine EKD-spezifische Identität auszuprägen.

Die hermeneutische Komponente von ARBEIT PLUS greift die prophetischen Wahrnehmungstraditionen des Menschengerechten im »Königsherrschaft-Christi«-Modell auf, die relationale Komponente knüpft an die Verantwortung für das Sachgerechte innerhalb der Zwei-Reiche-Lehre an. Die relativen Stärken beider Modelle lassen sich so kombinieren, die relativen Schwächen vermeiden – in einem Verfahren, das der vermittelnden Linie unierter Tradition folgt.

Orientierendes Handeln beginnt stets als selbst-reinigendes Handeln. Von Anfang an ist auf dem Feld der Wirtschaftsethik ähnlich scharf wie bei den Gewerkschaften als Arbeitgebern nach der institutionellen Selbstanwendung gefragt worden, um die Glaubwürdigkeit des Gesprächspartners zu testen. Die hermeneutische Grunderfahrung wird die Relektüre der eigenen Quellen im Lichte dieser Erfahrungen sein. Stabile Orientierung gewähren hier zunächst die institutionellen Sekundärtugenden, die in den bisherigen Durchgängen erlernt worden sind: Transparenz des Verfahrens, Professionalität im Sachbezug, Zuverlässigkeit im Einhalten formaler Regeln, Berechenbarkeit von Entscheidungen, die klare Trennung von Zuständigkeiten zwischen Kirchenamt, IWS, Koordinationsteam und Vergabegremium, was Unabhängigkeit und Verschwiegenheit voraussetzt – all dies kann und sollte dann auch auf angrenzende Themenfelder und neue Kooperationen übertragen werden. Allerdings empfiehlt sich hier ein Vorgehen Schritt für Schritt.

Die Verbreitung von ARBEIT PLUS-Erfahrungen sollte durch Binnendifferenzierung eingeübt und vorbereitet werden. Hierzu empfiehlt sich die Entwicklung, Erprobung und Anwendung von ARBEIT PLUS-analogen Indikatorenmodellen im EKD-Bereich. Mittelfristig sollten in allen Bereichen, in denen Zahlen und Standards eine Rolle spielen oder Kontakte mit der Wirtschaft auf Dauer gestellt werden können, eine Orientierung an Dritten Größen möglich sein. Selbst eine heuristische Anwendung der ARBEIT PLUS-Erfahrungen könnte personalstrategische Entscheidungen und Strategieplanung beeinflussen: etwa durch die verbindliche Erarbeitung von Mindeststandards, die für Führungsqualifikationen und deren Vermittlung gelten müssten oder durch die Integration von unternehmerischen Zielsetzungen, finanzstrategischen Erwägungen und soziologischen Rahmendaten bei Strategieplanungen.

### Das Verbreitungspotenzial von ARBEIT PLUS

Das verbreitende Handeln, das dann über die Sozialpolitik hinaus in den Kulturbereich ausstrahlen wird, sollte prinzipiell von Dialog- und Kooperationserfahrungen geprägt sein, für die ARBEIT PLUS ein exemplarisches Übungsfeld war und bleiben könnte. Die bisher schon gepflegten Lobbykontakte, die institutionelle Präsenz und Mitwirkung in zahlreichen Gremien sollten nach dem Muster von ARBEIT PLUS auch auf anderen Gebieten in wirksame institutionelle Anreizsysteme und Selbstverpflichtungsaktivitäten einmünden, die Zeichen und Standards setzen. Was sich auf dieser Linie entfalten kann ist eine charakteristische, eine EKD-typische Verfahrenskultur, die zum stets mitlaufenden Inhalt gesellschaftlicher Kommunikation über die Grenzen von Funktionssystemen hinweg werden wird. Die Erweiterung der Extension und der Versuch, gleichzeitig die Intensität und die Integrität des ARBEIT PLUS-Vergabeverfahrens aufrecht zu erhalten, hat eine Abhängigkeit von Form und Inhalt aufgezeigt.

Gerade im Interesse der Klientel, deren Interesse die EKD vertritt, muss bei der Wahl von Kommunikationspartnern auf deren mindestens national repräsentative Bedeutung geachtet werden. Bei der Fortsetzung oder in Analogie zum ARBEIT PLUS-Verfahren sollten erst dann Außenkontakte aufgenommen werden, wenn intern nationale oder (besser) internationale Verfahrensstandards erarbeitet worden sind. Der Markenkern von ARBEIT PLUS kann sich auf angrenzenden Gebieten entfalten als eine charakteristische Mischung von Kompetenz, Professionalität und Glaubwürdigkeit. Dazu bedarf es allerdings auch einer im protestantischen Bereich oft vernachlässigten Pflege der darstellenden Handlungsdimension.

## Das Darstellungspotenzial von ARBEIT PLUS

Im Erfahrungsbereich von ARBEIT PLUS erwies es sich als unumgänglich, für die typisch protestantische Kultur anonymen stellvertretenden Handelns eine angemessene Form darstellenden Handelns zu finden. Ausgehend von der Logik des Vergabeverfahrens und von den damit vorgegebenen Formen der Kooperation ist das auch je und je gelungen. Es gab allerdings im anschließenden Bereich der öffentlichen Wirksamkeit und Verbreitung auch offensichtliche Defizite.

Im Bereich darstellenden Handelns müssen die Erfahrungen von ARBEIT PLUS genau ausgewertet, die Kommunikationserfolge und Misserfolge im Medienbereich differenziert betrachtet werden. Vorab lässt sich sagen: Im Unterschied zum liturgischen Handeln scheinen bei ARBEIT PLUS wie für die Routinetätigkeit der EKD neuzeitliche Arbeitsformen und -abläufe typisch zu sein. Das rechtsförmige Handeln wird allerdings im Vergabeverfahren im Unterschied zum internen Verwaltungsakt zu einer wesentlich nach außen gerichteten Form kirchlichen Handelns. Es geht um Kontrakte, die allerdings am Schluss, wie das auch in der Wirtschaft und im Staat üblich ist, öffentlich besiegelt und so zum Gegenstand darstellenden Handelns werden.

Die Vergabefeiern von ARBEIT PLUS, in denen der Ratsvorsitzende die Siegel übergibt und die selbst wiederum zum Vorbild regionaler und lokaler Vergabeveranstaltungen wurden, veranschaulichen die ekklesiologische Funktion von ARBEIT PLUS. Es geht dabei nicht nur um gute, vielleicht singuläre Gesprächsmöglichkeiten. Diese Form kombiniert einen öffentlich vollzogenen säkularen Ritus, der ein neuzeitliches Verfahren abschließt, mit einem authentischen Inhalt kirchlicher Verkündigung. Die Vergabeveranstaltungen haben eine Brückenfunktion zwischen wirkendem und darstellendem Handeln. In ihnen wird das Potenzial des Verfahrens anschaulich, ekklesiologische Alleinstellungsmerkmale wirksam werden zu lassen. Sie sollten ebenso wie das Siegel selbst als Realsymbol für das Markenpotenzial von ARBEIT PLUS hochgeschätzt und beachtet werden.

Von Anfang an wurde der Gestaltung des Siegels selbst, dem Layout der Einladungen und vor allem dieser Form der repräsentativen Vergabefeiern hohe Aufmerksamkeit gewidmet. Die repräsentative Form der Vergabefeiern kann stilbildend wirken, weil sie durch ein wirksames Verfahren funktional abgesichert ist. In den zentralen, regionalen und lokalen Vergabeveranstaltungen erschließt sich ein exemplarisches Übungsfeld darstellenden EKD-Handelns außerhalb des Gottesdienstes. Es kann für die EKD für die Ausprägung ihrer institutionellen Identität eine singuläre Bedeutung erlangen, die sich vom corporate design über funktionale und Kommunikations-

standards bis hin zur Ausprägung einer spezifischen Kommunikations- und Feierkultur erstreckt.

Kann ARBEIT PLUS auch zum Katalysator strategischer Neuorientierungen der EKD werden? Die bisher aufgezeigten Nutzungspotenziale des EKD-Arbeitsplatzsiegels mögen als Anleitung zum nachholenden Modernisieren einer Organisation interpretiert werden, die wie andere kirchliche Organisationen auch als neuzeitliche Verwaltung gegründet wurde. Das Potenzial des theologischen Markenkerns von ARBEIT PLUS ist damit nicht erschöpft. Wie es allerdings nach der vollzogenen Ablösung des Buchdrucks im Zeitalter vernetzter Kommunikationstechnik neu zu nutzen ist, lässt sich nicht ohne einen Blick auf das Marktumfeld von ARBEIT PLUS erwägen und ohne eine Einschätzung der Handlungsziele und Ressourcen der EKD als institutionellem Auftraggeber nicht entscheiden.

Den Rahmen dazu gibt jetzt das Impulspapier »Kirche der Freiheit« vor. Hier sind Standards sozial- und wirtschaftsethischer Kommunikation genannt, denen »Arbeit Plus« in hervorragender Weise entspricht. Es eignet sich zum »Agenda Setting« ebenso wie zur Pflege glaubwürdiger Beziehungen zu den Sozialpartnern in Wirtschaft und Gesellschaft. Es muss als Herausforderung zur Verbesserung innerkirchlicher Kommunikation verstanden werden, dass in der Armutsdenkschrift »Gerechte Teilhabe« unter dem Stichwort »Wirtschaft« nicht auf dieses erprobte und entwicklungsfähige Instrument kirchlichen Handelns verwiesen wurde.