

Claudia Gerstenmaier
Ingo Proft

Erfolg – oder was sonst noch zählt

Plädoyer für eine Kultur der Begegnung, Berührung und Bewegung

1. Gerechtigkeitsdefizite in der Beurteilung von Erfolg

Spätestens mit der zunehmenden Weiterqualifikation der deutschen Mannschaften im Rahmen der Champions League wurden die Erinnerungen wieder wach: Was war das doch für eine spannende, emotionsgeladene und vor allem von freudiger Erwartung erfüllte und miteinander verbindende Zeit im Sommer 2012! Immer mehr Menschen ließen sich anstecken von dem um sich greifenden Fußballfieber, mit dem sich vielerorts in Deutschland zunehmend mehr Zeitgenossen auf das EM-Halbfinale Deutschland – Italien vorbereiteten. Von einer jungen, sympathischen Mannschaft war die Rede und davon, wie schön die Deutsche Nationalmannschaft das attraktive Spiel zu gestalten wusste. Wahrgenommen wurden „die Deutschen“ wie seinerzeit, als die WM 2006 mit seinem sogenannten Sommermärchen ein neues Licht auf den deutschen Fußball und den Gastgeber warf. Überflüssig zu erwähnen, dass auch bei der EM 2012 der Merchandising- und Gastronomiemarkt wieder boomte und sich auch bislang Unbeteiligte kaum der vielfältigen Angebote der Geschäftemacher zu erwehren wussten. Die Möglichkeiten, die Fußballspiele anzusehen, reichten vom kleinen persönlichen Rahmen bis hin zum Zelebrieren eines großen Gemeinschaftserlebnisses beim Public Viewing. Die Erwartung vor einem Spiel, das Mitfiebert und Kommentieren während der Runden und schließlich das ausgelassene Feiern danach bescherte ein selten gelebtes Wir-Gefühl. Doch kurz vor dem Erreichen des Finales kam der emotionale Absturz, obwohl doch der Bundestrainer bei einer Pressekonferenz gesagt hatte, in dieser Form könnten seine Jungs jede Mannschaft der Welt schlagen: Die deutsche Nationalmannschaft schied aus. Am Tag danach war nicht nur in der Medienlandschaft eine mehr als trübe Stimmung tonangebend. Enttäuschungen, Vorwürfe und Trauerbekundungen wollten auch Tage danach nicht abebben. Verschiedene Wirkungsweisen waren zu beobachten, nicht zuletzt (bis heute spürbare) Veränderungen im Auftreten eines persönlich angegriffenen Bundestrainers. Nach dem Gewinn der Champions League wird derzeit von der deutschen Nationalmannschaft und ihrem Trainer nichts weniger als der Sieg bei der kom-

menden Fußballweltmeisterschaft 2014 in Brasilien massiv eingefordert – höher kann man eine Messlatte wohl kaum legen.¹

Erfolg ist nicht mehr das Leitmotiv eines Herbeisehnens, sondern eine unbedingte Forderung.² Sicher wäre es schön gewesen, den ersten Platz zu erreichen – dennoch bleibt die Frage, ob der erste Platz tatsächlich das einzige Merkmal für Erfolg sein darf und der nicht erreichte Platz 1 mit Misserfolg gleichzusetzen ist. Zählt also für ein erfolgreiches Spiel allein der Endstand, und werden wir mit der Beurteilung, in diesem Fall den Spielern, dann noch gerecht?

Ganz schnell endet die Kette derartiger Fragestellungen in unserem Umfeld. Sie wirft Fragen auf, wie wir in unserem Alltag mit Erfolg umgehen, welchen Platz er in unserer Bewertung einnimmt und wie sich das Ergebnis dessen dann schließlich auf uns und unsere Umgebung auswirkt. Sind Erfolge wirklich nur dann Erfolge, wenn wir gleichsam die „Trumpfkarten“³ zücken können und möglichst viele davon aufzuweisen haben? Wie bewerten wir Erfolg eigentlich, und vor allem: Was ist Erfolg?

1.1 Versuch einer Definition des Erfolges

Der Begriff leitet sich ursprünglich vom Verb „erfolgen“ ab und bezeichnete im 17. Jahrhundert noch den glücklichen Ausgang eines Ereignisses.⁴ Die Bedeutung für ein wertfreies, neutrales Ergebnis im Sinne eines Resultats stellte sich erst im 19. Jahrhundert, d.h. dem Beginn der Industrialisierung, ein. Verbunden wurde damit dann weniger der glückliche Effekt als vielmehr das Ergebnis aus der Folge eines konsequenten Handelns, Planens, Steuerns und nicht mehr dem Zufall-Überlassen.⁵

Heute steht Erfolg, allgemein formuliert, für das Erreichen eines gesetzten Zieles, das sowohl einzelne Menschen als auch Staaten oder Organisationen definiert haben. Die Ziele können vielfältiger Natur sein, z.B. sowohl sachlich als auch emotional geführt. Es spricht einiges dafür, die Kriterien für Erfolg in qualitative und quantitative Merkmalsausprägungen auf individueller oder kollektiver Ebene zu differenzieren.

¹ In der Weltmeisterschaft 2010 spielten die Deutschen auch „nur“ um Platz 3, und der deutsche „Leitwolf“, Bastian Schweinsteiger, bat um Verständnis, dass die Nationalkicker nach ihrer Rückkehr aus Südafrika keinen Empfang wünschten.

² Mit ihr verbunden ist das Bestehen mit reiner Leistung im Gefüge eines hohen Erfolgsdrucks. Selbst in den sportlichen Anwendungsbereichen des olympischen Gedankens – „Dabeisein ist alles“ – sind der Fairness im Hinblick auf Dopingkandale enorme Grenzen gesetzt worden.

³ Der Original-Werbespot der Sparkasse findet sich heute unter:
http://www.youtube.com/watch?v=U0MU-2_MuUE, abgerufen am 12.6.2013.

⁴ Vgl. <http://de.wiktionary.org/wiki/Erfolg>, abgerufen am 12.6.2013.

⁵ Vgl. Mössner, David, *Wie definiert man Erfolg im Sport?*, München 2010, 3.

Den *individuellen* Erfolg⁶ im Sinne von Glück operationalisierbar bzw. messbar zu machen, bewegt spätestens seit der Beschreibung des Flow Konzepts⁷ von Mihaly Csikszentmihalyi⁸ Forscher in aller Welt. In Deutschland sind die Verdienste vor allem Elisabeth Noelle-Neumann zuzuschreiben, die das englische Wort „Flow“ im Rahmen der inzwischen etablierten Glücksforschung mit „Selbstvergessenheit“ übersetzte.⁹ Das von den Probanden oft erst im Nachgang wahrgenommene Glücksgefühl stellte sich dann ein, wenn die Balance zwischen den Fähigkeiten des Menschen und den herausfordernden Aufgaben ausgeglichen bzw. im gleichen Maße gewachsen war.¹⁰ Ein vorherrschendes Ungleichgewicht kann bei Individuen in Stress oder stressbedingten Erkrankungen enden (z.B. im Falle einer dauerhaften Überforderung) wie auch in einer Apathie (z.B. in einer dauerhaften Unterforderung).¹¹

Weniger *quantifizieren* lassen sich in diesem Zusammenhang Kriterien wie z.B. Leidenschaft, Engagement, Begeisterung oder Freude. Davon geleitete Menschen setzen sich auch über Hindernisse hinweg, erfüllt von einem Auftrag, einer Vision oder einer Überzeugung für das, was sie aus ganzem Herzen tun wollen, bzw. sich dazu berufen fühlen.¹²

Die Neigung, Erfolg über die Welt quantitativer Bezüge greifbar werden zu lassen, ist vor allem ein klassisches Unterfangen betriebswirtschaftlich orientierter *Systeme*. Wer der Frage nachgeht, was eigentlich „Erfolg“ ist, wird folgerichtig dazu eingeladen, die Antwort zunächst in einer betriebswirtschaftlich definierten Größe zu finden. So ist in einschlägigen Publikationen zu lesen, dass Erfolg das i.d.R. in monetären Größen erfasste bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens ist („Differenz zwischen betrieblichen

⁶ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Erfolg>, abgerufen am 12.6.2013.

⁷ Vgl. <http://www.gluecksarchiv.de/inhalt/flow.htm>, abgerufen am 12.6.2013.

⁸ Vgl. Csikszentmihalyi, Mihaly, Flow. Das Geheimnis des Glücks, Stuttgart 2008.

⁹ Vgl. Noelle-Neumann, Elisabeth; Strümpel, Burkhard, Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse, München 1984, 83.

¹⁰ Vgl. Csikszentmihalyi, Mihaly; Csikszentmihalyi, Isabella S. (Hg.), Die außergewöhnliche Erfahrung im Alltag: Die Psychologie des flow-Erlebnisses, Stuttgart 1991.

¹¹ Wenn wir völlig in einer Tätigkeit aufgehen, so fand der Forscher Mihaly Csikszentmihalyi heraus, dann spielen die folgenden Bestandteile eine Rolle, die jedoch nicht alle vorhanden sein müssen: Jemand ist einer Aktivität gewachsen. Er ist fähig, sich auf sein Tun zu konzentrieren; die Aktivität hat deutliche Ziele. Es gibt eine unmittelbare Rückmeldung. Es gibt das Gefühl der Kontrolle über die Aktivität. Die Sorgen der Person um sich selbst verschwinden. Das Gefühl für Zeit verändert sich (vgl. hierzu z.B.: <http://www.gluecksarchiv.de/inhalt/flow.htm>, abgerufen am 12.6.2013).

¹² Zu denken ist in diesem Zusammenhang an das Beispiel eines leidenschaftlichen Neuanfangs: Trotz des Erfolges des Unternehmens „Herta GmbH“ (heute Tochtergesellschaft des Nestlé-Konzerns) verkaufte der Eigentümer Karl Ludwig Schweisfurth 1984 das Unternehmen, um einen Betrieb zu eröffnen, der eine artgerechte und ökologische Tierhaltung einhält (vgl. <http://www.herrmannsdorfer.de/fakten-die-uns-tragen/geschichte-wie-alles-entstand/>, abgerufen am 10.7.2013) und gründete die heutigen Herrmannsdorfer Landwerkstätten.

Erträgen und Aufwendungen, wie sie in der Gewinn- und Verlustrechnung für die Vergangenheit sowie in der Gewinn- und Verlustplanung für die Zukunft ermittelt wird¹³)¹³ und durch eine sogenannte Erfolgsrechnung¹⁴ bestimmt werden kann. Wirtschaftlicher und unternehmerischer Erfolg werden also häufig an Ertragszahlen, Verkaufserlösen oder Gewinnen festgemacht.¹⁵ Allen Krisen und Rezessionen zum Trotz, kennt der Erfolg unter solchen quantitativen Größen interessanterweise nur einen Weg zu seiner Entwicklung: die Expansion. Folgt man der Dynamik der Aktienmärkte, so zeigt sich, dass ein Streben nach immer „Mehr“ und dem Eingehen von mehr oder weniger kalkulierbaren Risiken angesichts eines nicht eindeutig zu beziffernden Gefahrenpotenzials kaum geeignet ist, um von Erfolg zu sprechen. Erfolg würde dann lediglich zu einem Ergebnis eines Umverteilungsprozesses entstellt, der vielen etwas wegnimmt, um es einigen wirtschaftlich klug Handelnden zu geben. Erfolg als Zielgestalt einer gesamtgesellschaftlichen Anstrengung wird dann in sich selbst brüchig. Wirtschaftlicher Erfolg muss daher um Wertschöpfungsketten wissen und um einen Mehrwert ringen, der eine Gewinnerzielung nicht auf dem Rücken von Benachteiligten, Schwachen, Kranken oder Alten realisiert und zugleich um erfolgsrelevante Inhalte weiß, die nicht unmittelbar quantifizierbar sind. Erfolg kann dementsprechend weniger eine absolute Kennzahl, normative Größe oder gar ein in sich geschlossener Wertbegriff sein. Für solche Überlegungen sind qualitative Bezüge unerlässlich. Es ist naheliegend, nach weiteren geeigneten Kriterien auch abseits des betriebswirtschaftlichen Kontexts zu suchen, wenn es darum geht, einen anderen oder zumindest erweiternden Bewertungsmaßstab für den Begriff des Erfolges, z.B. im Gesundheitswesen, zugrunde zu legen.

1.2 Alternative Erfolgskriterien (konfessioneller) Gesundheitssysteme

Abseits der streng auf Wachstum und Steigerung ausgerichteten Betriebe der Wirtschaft und Industrie liegt die Vermutung nahe, die Zielsetzung einer alternativen Anwendung von Erfolgskriterien in Unternehmungen im Gesundheitswesen vorzufinden, nicht zuletzt in Unternehmen, die von konfessioneller Seite getragen werden.

Tatsächlich findet sich augenscheinlich das Beispiel schlechthin für ein anderen Erfolgskriterien zugewandtes Muster. „Wir alle respektieren Wohltätig-

¹³ Dichtl, Erwin; Issing, Otmar, Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, München 1993, 578.

¹⁴ Vgl. Springer Gabler Verlag (Hg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Erfolgsrechnung, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55859/erfolgsrechnung-v6.html>, abgerufen am 10.7.2013.

¹⁵ Vgl. Brossmann, Michael; Mödinger, Wilfried, Praxisguide Wissensmanagement. Qualifizieren in Gegenwart und Zukunft. Planung, Umsetzung und Controlling in Unternehmen, Berlin, Heidelberg 2011, 364.

keit. Hilfe für die Armen ist immer willkommen. Aber was diese Ordensfrau da tut, scheint sinnlose Plackerei zu sein. Sie sammelt die Sterbenden von der Straße auf. Sie schafft sie in ein Haus und hält ihnen dort die Hand. Menschen, mit denen es ohnehin zu Ende geht. Die kein Krankenhaus mehr aufnimmt, weil es sich nicht lohnt. Die teuren Betten sollen doch lieber den Patienten dienen, die wieder auf die Beine kommen, die noch eine Zukunft haben, anstatt von Todgeweihten blockiert zu werden. So dachten damals alle, die von den Aktivitäten der Schwester Teresa Wind bekommen hatten¹⁶, formuliert es Barbara Sichtermann in einer Biographie über Mutter Teresa.¹⁶ „Das erste feste Haus, über das sie verfügen konnte, war ein leer stehendes Pilgerheim neben dem Tempel der Göttin Khali. Das hatte sie ausgerechnet für die Sterbenden vorgesehen. Wo blieb denn da der Nutzen?“¹⁷ Diese einfache Frage nach dem, was der eingebrachte Einsatz einbringt, um Erfolg zu haben, zeigt, wie eng Erfolg mit Nutzen, um nicht zu sagen Sinn verwoben zu sein scheint. In dieser Wertschöpfungskette ist der eingebrachte Einsatz die gelebte Nächstenliebe. Weniger im Sinne einer unwissenden, naiven Handlung, als vielmehr einer Bemühung, die um Gottes Willen geschieht: „Das Gute, das Du heute tust, wird morgen vielleicht schon vergessen; tu trotzdem Gutes.“¹⁸ So gesehen lohnt sich caritas-geprägtes Handeln nicht in unmittelbarer bzw. quantitativ direkt verifizierbarer Weise, denn das Risiko, dass der eingebrachte Aufwand ohne Ertrag verbleiben muss, d.h. vergessen wird, ist hoch. Dass das „Unternehmen Mutter Teresa“ dennoch – mit Erfolg – bis heute gelingt, dürfte ein ebenso provokant extremer wie überraschend realistischer Gegenentwurf zu der Erfahrung sein, die wir oft in unseren Breitengraden beobachten können.¹⁹

Den meisten westlichen Gesundheitssystemen gemeinsam ist wohl, dass sie Herausforderungen zu meistern haben, die sich zumeist aus der Frage der Finanzierung ergeben, der gerechten Verteilung von Mitteln oder auch dem Umgang mit gesellschaftlichen Entwicklungen. Zudem konkretisieren sich die jeweiligen systemischen Einflussfaktoren in den verschiedenen Bereichen der Gesundheitssicherung, der Gesundheitsversorgung und der Gesundheitspolitik. Für das deutsche Gesundheitswesen stellen sich in besonderer

¹⁶ Sichtermann, Barbara, Gerstenbergs Klassiker, Hörbuch, Frauen – 2007, Teil 2, Beitrag Nr. 6, Mutter Teresa.

¹⁷ Ebd.

¹⁸ Vgl. hr4 – Übrigens – Der Engel von Kalkutta:

http://hr.bistumlimburg.de/index.php?page=&_1=236617&_0=1&sid=4e3b603f91704d51802d0de926d98ace, abgerufen am 10.7.2013. – Plakat in einem Kinderheim in Kalkutta.

¹⁹ Nicht unerwähnt bleiben soll, dass auch das erfolgreiche Unternehmen von Mutter Teresa nicht unumstritten geblieben ist. So fehlt bis heute z.B. eine Antwort auf die Fragen nach der Transparenz im Umgang mit Spendengeldern. (vgl. z.B.

<http://www.sueddeutsche.de/panorama/studie-kratzt-an-mythos-mutter-teresa-alles-nur-keine-heilige-1.1618899>, abgerufen am 10.7.2013).

Weise die Problemfelder dar, wie mit dem demografischen Wandel umzugehen ist, wobei Multimorbidität und Lastenverteilung begleitende Themenfelder bilden, ebenso wie Fragen des medizin-technischen Fortschritts oder auch der gesellschaftlichen Bewertung von Gesundheit und Krankheit.²⁰ Darüber hinaus ist es z.B. in deutschen Krankenhäusern mit der Einführung der Diagnosis Related Groups (DRGs) zu einer Verschärfung der Wettbewerbssituation gekommen. Hierbei ist unbestritten, dass den Krankenhäusern in den vergangenen Jahren große Anstrengungen abverlangt wurden.²¹ Konfessionelle, kommunale und private Betreiber stehen vor der schwierigen Aufgabe, ihren eigenen Leistungsanspruch mit begrenzten Mitteln umzusetzen. Jedoch lässt sich der Erfolg der Behandlung nicht allein von um Objektivität bemühten Statistiken ablesen. Das subjektive Empfinden der Patienten, ob eine Behandlung gut oder schlecht für ihre Genesung war, kann nicht oder nur schwierig bei einer solchen Auswertung erhoben werden. Daher ist die Ergebnisqualität der Behandlung des Patienten nicht ausschließlich auf fest definierte Kennzahlen reduzierbar, sondern bedarf vielmehr der Betrachtung weiterer Faktoren des Miteinanders.²² In diesem Zusammenhang besonders hervorzuheben ist beispielsweise das Arzt-Patient-Verhältnis während der Behandlung oder die Betreuung des Pflege- und Therapiepersonals.²³ Die Krankenhaussparte ist sicherlich nur ein Bereich, in dem sich auch konfessionelle Betreiber betätigen. Ihren caritativen Auftrag

²⁰ Unabhängig davon, dass die Reihe aktueller und zukünftiger Herausforderungen mit den entsprechenden Konzept- und Lösungsansätzen erheblich erweitert werden könnte, sei an dieser Stelle auf ein sich derzeit entwickelndes Problem hingewiesen: Im Umfeld der sogenannten Anti-Aging-Medizin zeichnet sich eine ethisch durchaus kritisch zu hinterfragende Entwicklung ab, der zufolge Alter bzw. Altern auf eine Ebene mit speziellen Krankheiten gestellt wird, der mit entsprechender Medizin entgegenzuwirken ist (vgl. z.B. Tobias Eichinger, *Jenseits von gesund und krank: Ethische Einwände gegen Anti-Aging als Medizin*, in: Schick Tanz, Silke; Schweda, Mark (Hg.), *Pro-Age oder Anti-Aging?*, Altern im Fokus der modernen Medizin, (Kultur der Medizin Bd. 35), Frankfurt a.M. – New York 2012, 309ff.

²¹ Vgl. z.B.: Rau, Ferdinand; Roeder, Norbert; Hensen, Peter (Hg.), *Auswirkungen der DRG-Einführung in Deutschland, Standortbestimmung und Perspektiven*, Stuttgart 2008, 13.

²² Vgl. z.B.: Löbner, Niels, *Konstruktive Fehlerkultur in Krankenhaus und Praxis*, in: *Rheinisches Ärzteblatt Forum*, 8/2010, 20f.; ders., *Haben wir uns etwas zu sagen? – Kommunikation ist absolut unerlässlich für ein erfolgreiches Fehlermanagement und damit für mehr Patientensicherheit*, in: *Medizin & Technik*, 11/2009, 11; Paula, Helmut, *Patientensicherheit und Risikomanagement im Pflege- und Krankenhausalltag*, Berlin 2007; Becker, Hans-Jürgen, „Verlorene Menschlichkeit: der Patient als Kunde“, in: *Herz Heute*, 2/2005, 4ff.

²³ Besonders bei der Versorgung von Patienten lässt sich der Erfolg nicht ausschließlich an der Ergebnisqualität messen. Beispielsweise sehen manche junge Chirurgen den Tod eines Patienten nach einer Operation oder die ausbleibende Heilung nach einer Behandlung als ihr persönliches Scheitern an. Dabei ist es gerade kein Misserfolg, wenn man einen Patienten bei seiner Erkrankung ggf. auch im Sterbeprozess begleitet. (Vgl. z.B. de Ridder, Michael, *Wie wollen wir sterben? Ein ärztliches Plädoyer für eine neue Sterbekultur in Zeiten der Hochleistungsmedizin*, München 2010).

erfüllen sie auch in Alten- und Pflegeheimen, Einrichtungen für Menschen mit Behinderung, Rehabilitationszentren, Jugendhilfeeinrichtungen etc.

Die Denkschrift der Evangelischen Kirche Deutschlands (EKD) *Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive* hält für das Verhältnis von Kirche und Wirtschaft fest: „Kirche ist kein Unternehmen, gleichwohl muss sie in vielen Arbeitsfeldern unternehmerisch handeln“.²⁴ Insofern sehen sich konfessionelle Träger in einem Spannungsfeld, bei dem sie sich einerseits mit anderen (privaten oder staatlichen) Einrichtungen bzw. Trägern im Gesundheitswesen behaupten müssen, um ihren vornehmlichsten Auftrag, die Sorge um Kranke, Notleidende und Bedürftige, erfüllen zu können. Andererseits sind sie in der Erfüllung dieser Aufgabe dem Selbstverständnis der Kirchen, die im Menschen das Ebenbild Gottes sehen, das in seiner Würde einzigartig und unantastbar ist, verpflichtet.

Aus diesem Selbstverständnis heraus resultieren jedoch für konfessionelle Träger häufig erweiterte Standards in der Versorgung der ihnen anvertrauten Menschen, die allerdings kaum bis keine Auswirkungen auf die Vergütung der Leistungen nach sich ziehen. Um trotzdem am Markt bestehen zu können, ohne diese selbst auferlegten „Sonderaufgaben“ zu vernachlässigen, sind zukunftsfähige Konzepte notwendig.

Nachfolgend sollen hierzu Überlegungen vorgestellt werden, welche die Werte der Begegnung, der Berührung und der Bewegung als richtungsweisende Impulse entfalten, um einer Fixierung auf monetär begründete Erfolgsorientierung bzw. Wertschöpfung kritisch zu begegnen. Dabei beabsichtigen die Autoren weniger ein ausgereiftes Konzept, als vielmehr einen Denkanstoß zu geben, wie eine für alle Akteure bereichernde Kultur eines guten Miteinanders gefördert werden kann.

2. Impuls für eine Kultur des Miteinanders

Dass diese an einem christlichen Menschenbild orientierten Werte selbstverständlich ihren Eingang in die jeweilige Unternehmensphilosophie gefunden und ihre Verankerung in unterschiedlichen Leitbildern haben, ist für konfessionelle Träger selbstredend.²⁵ Dem Anspruch, der aus diesen Wertkonzepten resultiert, im Alltag gerecht zu werden, bleibt angesichts der hohen

²⁴ Zitiert nach: Horneber, Markus; Helbich, Peter; Raschzok, Klaus (Hg.), *Dynamisch Leben gestalten. Perspektiven zukunftsorientierter Unternehmen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft* (Innovative Unternehmensführung in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft; Bd. 1), Stuttgart 2010, 115.

²⁵ Unter dem Dach der Marienhaus Stiftung orientieren sich Einrichtungen in ihrem Alltag darüber hinaus an vier Führungsvorsätzen. Diese sind: 1. Ich will mit meinem Dienst einen Beitrag zum Ganzen leisten! 2. Ich will mich selbst und andere achten! 3. Ich will mich und das Unternehmen weiterentwickeln! 4. ... und ich arbeite damit am Reich Gottes mit! (vgl. 1. Stiftungsbrief, 2012, 4).

Messlatte, die das Ideal im Hinblick auf den Einzelnen einfordert, mehr als nur ein Wegweiser, dem jeden Tag auf das Neue zu folgen ist. Da im betrieblichen Alltag oft eine andere Prioritätensetzung die Oberhand einnimmt bzw. einnehmen muss, bleibt das „Er-innern“ an die christliche Grundhaltung, sofern diese nicht ohnehin bei den einzelnen Mitarbeitenden eine Verinnerlichung in einer frühen Phase der Sozialisierung erfahren hat, und nicht zuletzt die Beispiel vorlebende Daueraufgabe eine Herausforderung, die nicht nur und insbesondere von Führungskräften, sondern von allen Mitarbeitenden zu meistern ist.

Die Chance, die in einer von einem christlichen Menschenbild geprägten und vor allem mit Leben erfüllten Unternehmenskultur liegt, ist nicht nur für den Wirtschaftsbetrieb von Nutzen und den in den Einrichtungen Hilfe und Unterstützung erfahrenden Menschen. Vielmehr profitieren hiervon alle, also nicht nur die anvertrauten Menschen, sondern jeder einzelne Mitarbeitende, ohne den die Realisierung eines solchen Miteinanders undenkbar ist. Die Perspektive, sich als Mitarbeitender in seinem persönlichen Wachsen und Entwickeln unterstützt fühlen zu dürfen, dient zwar auch dem Unternehmen, mehr jedoch dem Individuum selbst. Hiermit verbindet sich ein Mitarbeiterverständnis, welches weniger funktional als personal zu verstehen ist und Einmaligkeit und Geschichtlichkeit des jeweiligen Gegenübers anerkennt und wertschätzt. Funktionen und Positionen kommt bis zu einem gewissen Grad eine Beliebigkeit oder zumindest Austauschbarkeit zu. Menschen hingegen verbindet mehr als die reine Erfüllung systemlogischer Zusammenhänge. Der jeweilige Mensch ist mehr als ein bloßer Dienstleister, der z.B. in einer 40-Stunden-Woche die ihm gestellten Aufgaben absolviert. Er oder sie ist Kollege oder Kollegin, nicht selten auch Vertrauter oder Vertraute, Freund oder Freundin, um nicht zu sagen Wegbegleiter. Lebenswelt und Berufswelt sind keine starren, trennscharf voneinander zu unterscheidenden Bereiche, die Übergänge sind fließend – bedingen und beeinflussen die unterschiedlichen Bereiche, Rollen und Funktionen nachhaltig.

Gelingt es nicht, eine entsprechende Kultur des Miteinanders zu leben, ist eine folgenschwere Resonanz zu erwarten. So ist es nicht überraschend, dass zunehmend mehr Versicherungen die Auswirkungen des Berufslebens mit verschiedenen somatischen wie psychosomatischen Krankheitsbildern in Verbindung bringen.²⁶ Es ist bemerkenswert, dass krankheitsbedingte Ausfälle, wie sie bei Burn-out erstmals in den 1970er-Jahren aufgetreten sind,

²⁶ Vgl. z.B. DAK Gesundheitsreport 2013, 27ff. abrufbar unter: [http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/\\$File/Gesundheitsreport_2013_Druckfassung%2015.2.2013.pdf](http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/$File/Gesundheitsreport_2013_Druckfassung%2015.2.2013.pdf) abgerufen am 11.07.2013.

ausgerechnet Mitarbeitende von sozialen Einrichtungen betrafen.²⁷ Arbeitsverdichtung, mangelnde Wertschätzung und eine hohe zeitliche Belastung im beruflichen wie privaten Umfeld sind nur einige der maßgeblichen Symptome unserer Zeit – von denen auch die Arbeitsumgebung in Gesundheitssystemen nicht unberührt bleibt.²⁸

Die Frage nach dem rechten Maß zeigt sich in besonderer Weise im Lebenszeitmanagement. Die „Work-Life-Balance“ umfasst dabei gesellschaftliche, organisationale und individuelle Faktoren, die Auskunft über die Verhältnismäßigkeit beruflicher und privater Ressourcen und Belastungen geben.²⁹ Aufschlussreich ist dabei der Begriff der Balance, der das Privatleben nicht als Gegenüber oder als Ausgleich zum Arbeitsleben versteht, sondern eine ausgeglichene Lastenverteilung zwischen Belastungen und Ressourcen im Arbeitsleben wie im Privatleben in den Blick nimmt. Wo sich ein Missverhältnis über lange Zeit hält, können daraus Überforderungen und gesundheitliche Spannungen entstehen – im schlimmsten Fall droht der Verlust der Gesundheit. Geht diese Erfahrung mit Monotonie und Sinnverlust der eigenen Tätigkeit einher, sind Depression und Frustration die Folge. Eine erfolgreiche Vernetzung beider Lebensbereiche ist gerade vor dem Hintergrund eines gesellschaftspolitisch begründeten Gesundheitssystems von entscheidender Bedeutung. Entsprechend fällt auch das Votum des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend aus: „Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt.“³⁰ Aus einer wirtschaftlich integrierten „Work-Life-Balance“ erwachsen neben Standortvorteilen und einem Imagegewinn,

²⁷ Bereits im Jahre 1974 verfasste der amerikanische Psychologe Herbert Freudenberger den ersten wissenschaftlichen Artikel zum Thema Burn-out. Vgl. „Staff Burn-out“, in: *Journal of Social Issues*, Jg. 30, Nr. 1 (1974), 159-165. Zunächst wurde die „helfende Berufsgruppe“ von Freudenberger analysiert, in den vergangenen Jahren hat sich Burn-out auch auf andere Berufsgruppen ausgebreitet. Vgl. Ekert, Bärbel; Ekert, Christiane, *Psychologie für Pflegeberufe*. Ein Lehr-, Lern- und Arbeitsbuch, Stuttgart 2010, 299ff.; Auffällig ist der starke Anstieg von Arbeitnehmern, die wegen Burn-out krankgeschrieben sind. Seit 2004 hat sich deren Zahl um 700% gesteigert. (Vgl. BPTK-Studie zur Arbeitsunfähigkeit: Psychische Erkrankungen und Burnout 2012; abrufbar unter: http://www.bptk.de/uploads/media/20120606_AU-Studie-2012.pdf, abgerufen am 11.07.2013).

²⁸ Karin Stahlhut bringt es so auf den Punkt: „Immer wenn sich eine Gesellschaft verändert, tritt ein Phänomen auf, das wir heute ‚Burnout‘ nennen.“ Vgl.: Stahlhut, Karin, *Das geheime Wissen der alten Seelenheiler*, in: P.M. Magazin, *Welt des Wissens*, Ausgabe 04/2013, 37.

²⁹ Arbeitsleben wird dabei als Erwerbstätigkeit und allen damit verbundenen Tätigkeiten umschrieben. Privatleben umfasst alle Tätigkeiten, die außerhalb des Erwerbslebens stattfinden, vgl. Bechtel, Peter; Friedrich, Detlef; Kerres, Andrea (Hg.), *Mitarbeitermotivation ist lernbar*. Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen, coachen, Heidelberg 2010, 211.

³⁰ Zit. n.: Bechtel, Peter; Friedrich, Detlef; Kerres, Andrea (Hg.), *Mitarbeitermotivation ist lernbar*, 211.

etwa von in diesem Bereich engagierten Unternehmen, auch eine größere Zufriedenheit und eine gesteigerte Identifizierung mit Inhalt und Selbstverständnis der eigenen Tätigkeit im persönlich-privaten sowie beruflichen Kontext.³¹

Wächst auch im Gesundheitswesen zunehmend das Bewusstsein für einen nachhaltigen Umgang mit dem sogenannten Human- und Sozialkapital, gilt es auch hier, zukünftig eine allein funktionsorientierte bzw. leistungsorientierte Logik zu durchbrechen, um nachhaltig einen Perspektivenwechsel zu einer stärkeren Rekrutierung auf die jeweiligen Personen in ihren unterschiedlichen gesellschaftlichen Vollzügen und in der Form des Miteinanders sicherzustellen. Nur so kann es auch gelingen, im Geflecht der unterschiedlichsten Rollenbeziehungen und Verpflichtungen trotz aller menschlichen Nähe nicht der sozialen Isolation zu erliegen. Hinter dieser Überlegung steht die einfache Frage, wie wir im Alltag eigentlich miteinander umgehen, was uns die Menschen, die uns gerade gegenüberstehen, bedeuten und welchen wertschätzenden Umgang wir tatsächlich pflegen.

Der deutsche Gelehrte, Staatsmann und Mitbegründer der Humboldt-Universität zu Berlin, Wilhelm von Humboldt, schrieb am 21.9.1827 an eine Freundin den bemerkenswerten Satz: „Im Grunde sind es doch die Verbindungen mit Menschen, welche dem Leben seinen Wert geben.“³² Hierzu gibt es jeden Tag und an jedem Ort und bei jeder Gelegenheit eine Chance. Auch im Gesundheitswesen und auch unter hohem Zeitdruck ist eine menschliche Begegnung möglich, die einem wie auch immer akzentuierten Erfolgsbegriff entgegensteht, ganz im Sinne eines christlich geprägten Paradigmenwechsels.

An dieser Stelle ist der Frage nachzuspüren, was ein erfüllendes Miteinander prägen kann. Eine außergewöhnliche Perikope, die einen Zusammenhang zwischen Begegnung, Berührung und Bewegung aufzeigt, soll deshalb im Mittelpunkt der weiteren Überlegungen stehen.

³¹ Vgl. Dettmann, Ulf, *Mit Moral zum Erfolg. Vom Wert der Unternehmensethik für den Unternehmenserfolg*, Bern – Stuttgart – Wien 2005, 167-171.

³² Maier, Elisa, *Wilhelm von Humboldt; Lichtstrahlen. Aus seinen Briefen An eine Freundin, An Frau von Wolzogen, Schiller, G. Forster, F. A. Wolf*, Hamburg 2011, 227; <http://www.lebenszitate.com/wilhelm-von-humboldt.html>, abgerufen am 12.6.2013; http://www.gutzitert.de/zitat_autor_wilhelm_von_humboldt_thema_umgang_zitat_20697.html, abgerufen am 12.6.2013.

3. Das Gespräch am Jakobsbrunnen und seine Folgen

Der Kontext dieser kunstvoll gestalteten Erzählung in Joh 4,1-26 ist rasch skizziert.³³ Es ist Mittagszeit und Jesus ist auf dem Weg nach Galiläa und kommt dabei durch Samarien. Die Reiseroute ist ein wenig ungewöhnlich, geht doch der fromme Jude³⁴ dem Samariter in der Regel aus dem Weg,³⁵ jedoch sind die Alternativrouten durch die Jordansenke oder entlang der Küste länger.³⁶ Es ist daher zu erwarten, dass die gewählte Reiseroute nicht frei von möglichen Komplikationen ist, zudem zehrt die Hitze an den Kräften, womit die Eingangssituation der Perikope bereits beschrieben ist. Während die Jünger unterwegs sind, um in einem nahe gelegenen Ort etwas zu essen zu besorgen, lässt sich Jesus an einem Brunnen, der auf den Stammvater Jakob zurückgeht, nieder (Vers 6).³⁷ In dieser Situation, Hunger, Durst und Erschöpfung bestimmen den unmittelbaren Erfahrungsraum, kommt eine Frau, eine Samariterin zum Brunnen, um Wasser zu schöpfen. Ist die Mittagszeit für dieses Unterfangen ungewöhnlich, bildet das Aufeinandertreffen der beiden Personen den Auftakt zu einer noch ungewöhnlicheren Begegnung.

Jesus initiiert die Begegnung und spricht die Frau an, mit der Bitte, ihm etwas Wasser zu reichen (Vers 7). Sämtliche Konventionen werden dabei über Bord geworfen, nachdem ein Mann eine Frau nicht in der Öffentlichkeit ansprechen sollte – zudem ist er auch noch Jude. Die Frau reagiert zunächst überrascht, fast ein wenig verstört, stellt sich jedoch der Situation und hinterfragt den Wunsch Jesu (Vers 10). Dabei zeigt sich eine erste Besonderheit des Geschehens: Weder ist die Frau verängstigt noch ordnet sie sich dem sozialen Reglement unter, hätte sie die Frage überhören und Jesus ignorieren können oder allenfalls ihm stumm den Schöpflöffel gereicht, um seiner Bitte nachzukommen, jedoch mit dem Ziel sich schnellstmöglich aus der Situation

³³ Zur kontextuellen Einordnung der johanneischen Literatur vgl.: Pilhofer, Peter, *Das Neue Testament und seine Welt*, Tübingen 2010, 393-413; Schnelle, Udo, *Einleitung in das Neue Testament*, Göttingen 2005, bes. 515-526.

³⁴ Vgl. hierzu auch: Wilckens, Ulrich, *Theologie des Neuen Testaments*, Bd. 1 *Geschichte der urchristlichen Theologie. Teilband 1 Geschichte des Wirkens Jesu in Galiläa* 2005, Neukirchen-Vluyn, bes. 35-41.

³⁵ Die Samariter galten aus Sicht der Juden seit der Ansiedlung fremder Völker und durch die Vermischung mit der assyrischen Besatzungsmacht im 7. Jh. als unreines Volk, vgl.: Porsch, Felix, *Johannesevangelium* (Stuttgarter Kleiner Kommentar: Neues Testament; Bd.4), Stuttgart 1988, 45.

³⁶ Schnelle, Udo, *Das Evangelium nach Johannes* (Theologischer Handkommentar zum Neuen Testament; 4), Leipzig 1998, 85.

³⁷ Es sei darauf verwiesen, dass die Ortswahl für das nachfolgende Gespräch und die damit verbundene Begegnung nicht unbedeutend sind, lag unmittelbar neben dem Jakobsbrunnen von hellenistischer Zeit an bis ins 1. Jh. n. Chr. das Josephsgrab. Zudem bildete der Brunnen einen klassischen Treffpunkt und damit auch einen Ort der Kommunikation, vgl.: Schelle, Udo, *Das Evangelium nach Johannes*, 85.

zurückzuziehen. Das Gegenteil ist der Fall, so verweilt die Samariterin am Brunnen und reagiert auf die Bitte Jesu ihrerseits mit einer Frage (Vers 9). Es ist bezeichnend, dass sie dabei das Wort ergreift und Jesus über das Offenkundige aufklären will: „Die Juden verkehren nämlich nicht mit den Samaritern.“ (Vers 9). Die Frau beweist damit Mut, steht sie doch in der Gefahr, für ein solches Fehlverhalten geahndet zu werden. Mehr noch, ihr Verweilen verweist auf eine Offenheit, in der sie das Ansinnen des Gesprächspartners sowohl wahrnimmt als auch hinterfragt. Hier wird ein Zugang geschaffen, der für den weiteren Verlauf richtungsweisend ist. Die Frau reagiert in einer Art und Weise, die nicht an einer schnellen Beendigung der „unangenehmen“ Situation interessiert ist. Sie lässt vielmehr, indem sie sich dem Gespräch stellt, eine *Begegnung* zu, in der sie mit ihrer Rückfrage ihr Gegenüber bittet, sich (in seinem Anliegen) zu offenbaren. Jesus spürt das erwachte (Gesprächs-)Interesse der Frau und geht tiefer. Dabei kommt er auf sein eigentliches Anliegen zu sprechen.

Theologisch sind die Verse 10 bis 14 von besonderem Interesse, wandelt sich nun nicht nur die Perspektive von gebender und bittender Person, sondern auch der Gegenstand der Gabe wird ein anderer. Nicht mehr das Wasser als biologischer Durstlöscher, sondern das Wasser des Lebens steht als verheißene Gabe im Raum. Das Woher dieses Wassers (Vers 11) und das Wie (Vers 12) bestimmen noch die Unsicherheit, werden aber zunehmend von einem erwachenden Interesse nach Austausch und Begegnung überlagert. In der Gestalt des Stammvaters Jakob (Vers 12) hat diese Begegnung ein gemeinsames Fundament gefunden, auf dem ein weiteres vertrauensvolles Annähern möglich ist. Während die Aussagen nach dem Woher und der Qualität des Wassers theologisch den Charakter der Selbstoffenbarung Jesu tragen, ist die Frau noch ganz in einen „natürlichen“ Denkprozess gebunden. Für sie steht weniger die Verheißung des ewigen Lebens als vielmehr die Verheißung einer immer sprudelnden Quelle im Vordergrund, welche sie von der Last des täglichen Wasserschöpfens befreien würde (Vers 14f.) Es ist jedoch eine grundlegende weiterführende Bereitschaft der Frau spürbar, sich auf das ungewöhnliche Gespräch weiter einzulassen, welche angesichts der „wundersamen Verheißung“ einer ewig sprudelnden Quelle eben nicht zu versiegen droht. Zur anfänglichen *Offenheit* gesellt sich nun auch noch die Bereitschaft zum *Hinhören* und zum *Zulassen von Verschiedenheit*, welche nicht nur in der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Volksgruppen, sondern nun auch noch in der Verschiedenheit der Anliegen zum Ausdruck kommt. Diese Fundamente werden sogleich auch einer ersten Belastungsprobe unterzogen, als Jesus sie auffordert, ihren Mann zu rufen und mit diesem wiederzukommen.

Könnte man vordergründig vermuten, Jesus würde die Sache „zu heiß“ und er wolle den weiteren Fortgang des Gesprächs lieber im Beisein des Ehemannes der Frau, als deren legitimen Rechtsvertreter fortführen, ergibt sich aus theologischer Perspektive stattdessen ein weiterer Aspekt der Selbstoffenbarung Jesu, indem er sein tiefes Wissen und sein Verständnis für die Situation und den Bedarf der Frau offenbart (Vers 17f.). In der Frage nach einer *Kultur des Miteinanders* offenbaren diese Verse damit eine weitere Qualität. Scheinbar überschreitet Jesus spätestens in seiner Antwort auf die Aussage der Frau, dass sie keinen Mann hat, erneut, sozialgesellschaftlich gesehen, die Grenze des „guten Anstandes“. „Fünf Männer hast du gehabt, und der, den du jetzt hast, ist nicht dein Mann.“ (Vers 18). Keineswegs ist hier jedoch der Inhalt Ausdruck sittlicher Bewertung³⁸ oder dient gar ausschließlich des Beweises einer prophetischen Gabe Jesu. In erster Linie ist diese Aussage zunächst einfach nur wahr. Damit offenbart sich als Kernanliegen der Gesprächsführung ein Umgang, der *Aufrichtigkeit* und *Wahrheit* als notwendige Bedingungen eines gelingenden Miteinanders benennt.

Zudem verlagert sich damit das Geschehen auf eine zweite Stufe, schließt sich an die Inhalte und Vollzugsformen der Begegnung nun das Moment der *Berührung* an. Eine solche Berührung erschöpft sich nicht in einer haptischen Erfahrung körperlicher Kontaktaufnahme, was gerade im Kontext Jude – Samariterin nachhaltig verdeutlicht wird. Vielmehr geht es um ein inneres *Sich-berühren-lassen*, welches *Nähe* und *Distanz* gleichermaßen zulässt. Somit ist auch die Aussage Jesu zur sozialen Situation der Frau keine Überschreitung der Grenzen oder gar ein Einbrechen in den Intimraum der Frau. Stattdessen ist es aufrichtiges *Eingehen* auf die Lebensumstände der Samariterin, welches auf Seiten der Gesprächspartnerin mit einem vertrauensvollen Sicheinlassen beantwortet wird (Vers 19). Erneut wird im Anschluss hieran die Frage von Einheit und Verschiedenheit berührt, was in den Überlegungen zum rechten Kultort zum Ausdruck kommt (Vers 20).³⁹ Hier zeigt sich in der Antwort Jesu eine weitere Dimension, die für die Gesamtheit der bisherigen Gesprächsführung von Bedeutung ist. Steht Jesus klar für *Wahrheit* und *Aufrichtigkeit* ein (Vers 17), kommt der Intention, der inneren Grundhaltung, eine elementare Bedeutung zu. Eine Wahrheit in Härte vorgetragen kann zerstören, ebenso wie eine gezielte Falschaussage aus einer vermeintlichen Schonhaltung ebenfalls schädigt. Das, was aber gesagt wird, muss wahr sein und aus rechter Gesinnung geschehen, womit Jesus etwa die Frage nach

³⁸ Schnelle, Udo, Das Evangelium nach Johannes, 89.

³⁹ Ein kompakter Überblick zu alttestamentlichen Kulthandlungen, den Orten und Anlässen finden sich bei Schenker, Adrian, Art. Kult, Kultus. II: Altes Testament, in LThK, Bd. 6, ³1997, Freiburg i. Br., Sp. 505f.

dem rechten Kultort⁴⁰ und der rechten Verehrung Gottes von einer äußeren Normhandlung zu einer inneren Gesinnungshandlung und aufrechten Grundhaltung verlagert, ohne damit jedoch die Notwendigkeit gesetzter Verbindlichkeiten und Vorgaben gänzlich zu relativieren (Vers 22). Wer sich in einer Begegnung wirklich anrühren und damit auch berühren lässt, dem kann es nicht allein um den Vollzug positiver Normen und Verbindlichkeiten gehen. Wer sich berühren lässt, der ist bereit hinzuschauen und zu erkennen, was die konkrete Person in der konkreten Situation benötigt.

Die Verse 23 bis 26 bilden offenbarungstheologisch den Höhepunkt der Perikope,⁴¹ in der Jesus zunächst als Jude (Vers 9), dann als in der Tradition des Vaters Jakob stehend (Vers 12) gesehen wird, woran sich der Titel des Propheten (Vers 19) und schließlich die unausgesprochene Frage der Samariterin nach dem Messias (Vers 25) anfügt, die von Jesus mit einer Selbstoffenbarung „Ich bin es, ich, der mit dir spricht.“ (Vers 26) beschlossen wird.⁴² Abstrahiert man den Inhalt vom unmittelbaren gestuften Offenbarungsgeschehen, kommt dahinter ein Erkenntnisprozess zum Tragen, der wesentlich von einem wechselwirkenden Frage-Antwort-Geschehen begleitet ist. Echte *Dialogizität* ist Inhalt und zugleich Bekenntnis der Handlung. Damit wird die zuvor geforderte Gesinnungshandlung kontrastiert und ergänzt, ist nicht der Einzelne in seinem Inneren, isoliert für sich, letzte Gesetzlichkeit. Was hier in der „wahren Anbetung des Vaters im Geist und in der Wahrheit“ zum Ausdruck gebracht wird, betont eine lebenslange Verpflichtung im Dienst an der *Wahrheit* und im Suchen nach ihr. Begleitet wird dies vom Bewusstsein, dass die Wirklichkeit nicht der beliebigen Verfügbarkeit des Menschen übertragen ist, sondern vielfach *Unverfügbarkeit* und *Verdanktheit* unser Miteinander bestimmen.

Ob ein Miteinander in der Praxis gelungen ist, kann nicht unmittelbar, gleichsam als qualitätssichernde Maßnahme, im Prozess selbst erschlossen werden. Der Erfolg einer Handlung stellt sich oftmals erst im Nachhinein ein bzw. wird erst im Nachhinein sichtbar. So auch in der dargestellten Perikope. Es lohnt sich, den Blick über die unmittelbare Situation hinaus zu lenken, wechselt in Vers 27 die Szene und der Horizont erweitert sich. So kommen einerseits die Jünger von ihrer Suche nach Nahrungsmitteln aus dem Nachbarort zurück, zugleich aber werden die zuvor in den Versen 1 bis 26 berichteten Ereignisse fortgeführt. Die Jünger sind ebenfalls überrascht wie vormals die Samariterin über den ungewöhnlichen Dialog zwischen ei-

⁴⁰ Schnelle, Udo, Das Evangelium nach Johannes, 89f.

⁴¹ Zum Christuszeugnis in den Johannesschriften vgl.: Stuhlmacher, Peter, Biblische Theologie des Neuen Testaments. Bd. 2 Von der Paulusschule bis zu Johannesoffenbarung, Göttingen 1999, 216-249.

⁴² Schnelle, Udo, Das Evangelium nach Johannes, 91.

nem Juden und einer Samariterin. Insofern hat dieses Geschehen zunächst die gleiche Ausgangsbasis wie die zuvor geschehene Begegnung, aber entgegen der mutigen und ein wenig überraschten Frage der Samariterin an Jesus (Vers 9), schweigen die Jünger (Vers 27). Eine Begegnung, ein Austausch, ist für die Jünger nicht von Interesse, vielleicht fürchteten sie sich auch, den Meister nach einer Begründung für sein Verhalten zu fragen. Eine *echte Begegnung* kommt jedenfalls nicht zustande.

Stattdessen wechselt die Perspektive wieder auf die Samariterin zurück und führt das Begegnungsgeschehen weiter. War es im Rahmen des Dialogs nicht nur räumlich zu einer echten *Begegnung* gekommen, die auch auf einer zwischenmenschlichen Ebene zu einer echten *Berührung* geführt hatte, ist dieses Geschehen nun auch äußerlich von Erfolg gekrönt, als *Bewegung* in die Sache kommt.

Die Samariterin lässt ihren Krug stehen (Vers 28), ihr ursprüngliches Anliegen, Wasser zu schöpfen, ist zurückgestellt, vielmehr noch, es ist auf eine viel grundlegendere Ebene übertragen worden. Zweifelsohne bleibt auch die Samariterin nach dieser Begegnung Zeit ihres Lebens auf Wasser wie auch auf Wasser des Lebens verwiesen, doch muss sie danach nun nicht mehr mühsam in der Hitze des Mittags suchen – sie hat den Ort der Quelle gefunden. Ja mehr noch, insoweit es sich hierbei um eine nie versiegende Quelle handelt, muss sie das Geheimnis nicht behüten, um sicherzugehen, dass sie selbst immer genug hat. Eine Nutzenmaximierung erstreckt sich hierin, ökonomisch gesprochen, nicht darin, die Zahl möglicher Verbraucher möglichst gering zu halten. Sie läuft vielmehr in ihr Dorf und verkündet den Menschen, was sie erlebt hat. Eine innere *Bewegung* hat sie erfasst, die sie selbst zu einem Quellgrund für andere macht und den Prozess der *Begegnung* und *Berührung* ihrerseits in neuen Begegnungen und Berührungen fortführt. Vom Ergebnis dieser Mühen wird sodann unmittelbar berichtet: Auf die Ausführungen der Samariterin liefen die Menschen, denen die Samariterin begegnete, zu Jesus (Vers 30) und „kamen zum Glauben an Jesus auf das Wort der Frau hin ...“ (Vers 39).

Im Sinne einer reinen Kosten-Nutzen-Rechnung fällt es mitunter schwer, eine Bilanz zu ziehen, stellt man sich etwa in diesem Kontext die Frage: Wo endet das in der Perikope begonnene Geschehen und was ist ihr Ergebnis?⁴³ Vielleicht verbirgt sich dabei gerade in dieser Fragestellung erneut ein Impuls für einen Paradigmenwechsel in den von uns gelebten und gepflegten Formen des Miteinanders. Greift man erneut das Anliegen nach zukunftsfähigen

⁴³ Einen exegetischen Ansatz, der sich an der Wirkweise von Inhalten orientiert und von der unmittelbar objektivierbaren Größe abstrahiert, bringt die Theorie des ‚Sprachereignisses‘ zum Ausdruck, vgl. hierzu: Erlemann, Kurt, Gleichnisauslegung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch, (UTB für Wissenschaft; 2093), Tübingen – Basel 1999, bes. 112f.

Konzepten für den Umgang mit Menschen in Einrichtungen in konfessioneller Trägerschaft auf, können diese nicht allein auf Basis einer effizienzorientierten Input-Output-Rechnung begründet werden. Offenheit, Echtheit, Aufrichtigkeit, verbunden mit einem Sich-Zeit-Nehmen und einem Sich-Einlassen auf den Gegenüber sind notwendige Bausteine, um den Prozess der *Begegnung*, *Berührung* und *Bewegung* im Konzept einer *Kultur des Miteinanders* zu begründen. Wer die zuvor getroffenen Überlegungen in Form eines Paradigmenwechsels zusammenzutragen sucht, der stellt nicht weniger als eine Forderung nach einer neuen Sicht, einer Umwertung der Wirklichkeit, auf. Gerade wo entgegen aller hegemonialen Bestrebung einer gesellschaftlichen Determinierung des Erfolgsbegriffs, gebunden an materielle und ökonomische Wertschöpfung, die Bedeutung für das eigene Wahrnehmen, Erleben und Gestalten des Miteinanders von Menschen realisiert wird, werden ganz allgemein Formen gelingenden Lebens sichtbar. Weniger ist dies als defizitärer Zustand der Selbstdispens von gesellschaftlichen Verbindlichkeiten oder wirtschaftlichen Notwendigkeiten zu sehen, sondern vielmehr als eine stärkere, die reine Pflichtorientierung und Normengebung übersteigende Inverantwortungnahme der konkreten Person.

Hierin zeichnet sich unmittelbar ein Bewusstsein für Stärken und Schwächen, Möglichkeiten und Grenzen kontrastierend zu einer reinen Sollensverpflichtung ab. Der Anspruch des Gesollten wird weiterhin aufrechterhalten (Vers 20-24: rechte Verehrung Gottes). Er wird aber von einem gewandelten Verständnis von Anleitung und Ausführung begleitet, setzt die skizzierte Perikope bewusst bei den Ressourcen des jeweiligen Gegenübers an, womit bittende und gebende Person, als auch der Inhalt der Gabe im Lauf des Gesprächs und darüber hinaus wechseln. Gelungene Begegnung und echte Berührung führen zu einer das Geschehen fortschreibenden Bewegung, deren Erfolg sich in erfahrbarer „Mit-Menschlichkeit“ auszeichnet. Wo Einrichtungen in christlicher Trägerschaft in ihrer Sorge um den anvertrauten Menschen bzw. in ihrem sorgsamem Umgang untereinander diesen Inhalt lebendig erfahrbar machen und nachhaltig entfalten, vermögen sie eine erweiterte, menschenfreundlichere Sicht von „Erfolg“ zu vermitteln und zu leben.

Inwiefern damit gerade im alltäglichen Miteinander des Gesundheitswesens ein höheres Gerechtigkeitsmoment realisiert werden kann, sollen einige abschließende Überlegungen andeuten. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei sowohl die Frage, wie wir uns und anderen gerecht werden, d.h. wie wir ein erfülltes Leben führen, als auch die Frage, wie wir mit Erfolg umgehen. Eine Grundhaltung, die sich am Beispiel der Perikope orientiert, kann eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches und gerechteres Miteinander bilden.

4. Erfolgsperspektiven für ein gerechteres Miteinander

Sucht man die vorausgehenden Ausführungen auf Konzepte für ein zukunftsweisendes Gesundheitswesen mit besonderem Blick auf Anspruch und Selbstverständnis des alltäglichen Miteinanders in konfessionellen Trägern zu übertragen, zeichnet sich ein Potenzial ab, welches einen nachhaltigen Wandlungsprozess initiieren kann. Somit entsteht ein Plädoyer für eine menschenfreundlichere *Kultur des Miteinanders*, nicht nur in der unmittelbaren Begegnung von bedürftiger und helfender Person, sondern in einer grundlegenden Sensibilisierung für individuelle Bedarfe und situative Erfordernisse. Auch systemisch gewinnt ein partizipatives Konzept Kontur, welches im Miteinander ein handlungsleitendes Korrektiv reflektierter Erfolgsorientierung begründet.

Für die Theologie ruft die Disziplin der Poimenik – der Seelsorgelehre – die Dialogizität von Selbststand und Bezogenheit, von Chancen und Grenzen personaler Entfaltung und nicht zuletzt die Geschichtlichkeit menschlicher Existenz immer wieder ins Bewusstsein.⁴⁴ Wo der Mensch sich seiner Geschöpflichkeit und Endlichkeit als auch seiner Begabungen und Verantwortlichkeiten vor sich selbst, den Mitmenschen und Gott bleibend bewusst ist, kann daraus ein erfüllter und erfolgreicher Lebensstil erwachsen.⁴⁵ Weder läuft hiernach der Mensch Gefahr, im Zuge einer permanenten Überforderung die Gesamtheit der Wirklichkeit eigenmächtig mit Sinn zu besetzen, noch kann er sich auf einen rein biologisch determinierten Reaktionismus zurückziehen, der den Anspruch ethischer Verantwortlichkeit nivellieren würde.

Übertragen auf eine neue Konnotation im Begriff eines erfolgsorientierten Gesundheitswesens, das den Menschen nicht als Behandlungsobjekt, sondern als Handlungssubjekt wahrnimmt, bedeutet dies eine Transformation von einem rein funktionslogischen und effizienzorientierten Zweckmanagement zu einem lebensförderlichen Human-Ressource-Management.⁴⁶ So steht nicht mehr vorrangig die möglichst optimale Funktionserfüllung innerhalb eines normierten Ablaufprozesses im Vordergrund, sondern ein integratives Verhalten, welches das Gegenüber einbezieht und zu eigenverantwortlichem, situativ notwendigen und flexiblen Erkennen und Handeln befähigt. Ein gleichsam sozialer und integrativer Ansatz macht damit eine gewandelte Kultur des Erfolgs sichtbar. Nicht mehr Auftrag und Ausfüh-

⁴⁴ Vgl. Morgenthaler, Christoph, Seelsorge, Lehrbuch Praktische Theologie, Bd. 3, 2009.

⁴⁵ Vgl. hierzu auch den Kontext, der Verheißung Jesu in Joh 10,10: „Ich bin gekommen, damit sie das Leben haben und es in Fülle haben.“

⁴⁶ Nachfolgende Überlegungen gründen auf den Ausführungen von Kreuzhof, Rainer, Wirtschaft, Moral und christliche Lebenspraxis. Eine Herausforderung der postsäkularen Gesellschaft, Paderborn – München [u.a.] 2007.

rung werden als diejenigen Kategorien wahrgenommen, die ein erfolgreiches Ergebnis erwarten lassen, sondern Partizipation und Mitverantwortung, die zu einem erfüllten Leben beitragen. Getragen und bleibend ermöglicht werden diese, wie schon in der Perikope angeklungen, von einer moralischen Urteilskompetenz, die von einer grundlegenden Offenheit für den anderen geleitet sein muss. Beliebigkeit und unkritische Toleranz sind hier fehl am Platz. Gemeinsame fundamentale Werte der „Mit-Menschlichkeit“ und eine persönliche, gelebte Sinngestalt sind hingegen entscheidend.

Gerade im Gesundheitswesen ist daher auf genügend Offenheit und Raum für Sinnfragen zu achten, die sich nicht allein in einem appellativen Charakter erschöpfen, sondern individuell wie innersystemisch die Bereitschaft erzeugen, für eine *Kultur des Miteinanders* Stellung zu beziehen. Träger und Multiplikatoren einer notwendigen Neuorientierung in der *Kultur des Miteinanders* sind, nicht zuletzt ihrem Selbstverständnis⁴⁷ nach, Einrichtungen in konfessioneller Trägerschaft.⁴⁸ Denn wo das konkrete Geschehen, erlebnishaft als zwischenmenschliches Interaktionsgeschehen wahrgenommen, gelebt und gewertet wird, wächst unweigerlich eine höhere Sensibilisierung für den Nächsten wie auch für das eigene Selbst. Neben zertifizierten und durch Maßnahmen des Qualitätsmanagements gesicherten Versorgungsstandards entsteht daher gerade in Zeiten hoher Arbeitsbelastung ein differenziertes Gespür für jene Inhalte, die durch persönliches Engagement geboten und realisierbar erscheinen als auch für das gegenwärtig (noch) Unverfügbare.

Der Anreiz in der hier postulierten Kultur des Miteinanders ist für den Einzelnen in direkter Form gegeben: Auch innerhalb eines Systems möchte der Mitarbeitende ganz persönlich und im Idealfall ohne jegliche Verzögerung ein erfülltes Leben erfahren. Die vorgestellte Perikope skizziert Ansatzpunkte eines selbstbestimmten und eigenverantwortlichen Zugangs. Allerdings setzt dies nicht selten auch eine Veränderung auf der individuellen Ebene voraus. Begegnung, Berührung und Bewegung sind dort möglich, wo

⁴⁷ Im Zusammenhang mit dem Auftrag der Kirche sei besonders nachdrücklich auf die Enzyklika *Deus Caritas est* von Benedikt XVI. hingewiesen. *Caritas* ist Grundvollzug, das heißt gleichermaßen Selbstverständnis und Wesensäußerung der Kirche (vgl. hierzu bes. 25a). http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20051225_deus-caritas-est_ge.html abgerufen am 17.7.2013). Ebenfalls sei an dieser Stelle auf die Pastoralkonstitution *Gaudium et spes*, bes. GS 1 verwiesen.

⁴⁸ Zu einigen einleitenden Informationen zur Diakonie als Wissenschaft vgl.: Möller, Christian, Einführung in die Praktische Theologie, Tübingen 2004, 233-262; Oelschlägel, Christian, Diakonie: Aktivitäten, Image, Finanzierung, in: Hermelink, Jan; Latzel, Thorsten (Hg.), Kirche empirisch. Ein Werkbuch zur vierten EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft und zu anderen empirischen Studien, München 2008, 239-260.

funktionalistische und zweckorientierte Handlungsweisen in den Hintergrund treten und der Mensch, der mir begegnet, in den Vordergrund tritt.⁴⁹ Eine solche Sichtweise kann auch dann noch aktiv und förderlich wirken, wo eine allein an Effizienzkriterien orientierte Grundhaltung resigniert oder sich auf einen Dienst nach Vorschrift zurückgezogen hat. Zugleich bewahrt eine solche Kultur des Miteinanders, die, wie Hans Jonas es formuliert, aus einer Hegerverantwortung⁵⁰ lebt, vor einer Überforderung, in der systemische Grenzen nicht selten als eigenes Scheitern wahrgenommen werden. In der Tradition franziskanischer Spiritualität stehend, gilt es, den Weg vom Nötigen zum Möglichen⁵¹ zu beschreiten, um letztlich das Unmögliche zu erreichen.

Erfolgreich handeln bedeutet dann das Meine zu tun, ganz und unverkürzt, mit vollem Einsatz, aber eben auch nur das Meine. – Der Rest ist Gnade und Geschenk!

⁴⁹ Interessanterweise findet sich ein ähnlicher Gedankengang bei Meister Eckhart, dem folgende Begebenheit zugeordnet wird: Ein Weiser wurde gefragt, welches die wichtigste Stunde sei, die der Mensch erlebt, welches der bedeutendste Mensch, der ihm begegnet, und welches das notwendigste Werk sei. Die Antwort lautete: Die wichtigste Stunde ist immer die Gegenwart, der bedeutendste Mensch immer der, der dir gerade gegenübersteht, und das notwendigste Werk ist immer die Liebe. Auch in diesem Rat drückt sich die Dreiteilung eines gelingenden Miteinanders in Begegnung, Berührung und Bewegung aus.

⁵⁰ Jonas, Hans, *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*, Frankfurt 1984; vgl. ebenso in Bezugnahme auf Jonas: Lenk, Hans, *Verantwortung in, für, durch Technik*, in: Lenk, Hans; Bungard, Walter (Hg.), *Technikbewertung – Philosophische und psychologische Perspektiven*, Frankfurt 1988, 69–87.

⁵¹ Vgl.: <http://www.infag.de/seiten/userfiles/file/Manto%20-%20Franziskanische%20Spiritualitaet%20im%20RU.pdf>, abgerufen am 17.7.2013; vgl. weiterführend: Gruber, Margareta (u.a.) (Hg.), *Gottessehnsucht. Einübung in franziskanische Spiritualität*, München 2005; Knobloch, Stefan, *Der von Gott Berührte. Franz von Assisi im Lichte seiner Schriften*, Berlin 2007.