

10. Arbeitstagung der Rechtsträger  
der Unternehmen in der Caritas  
„Unternehmen Caritas:  
Glaubwürdiges Handeln – zwischen Leitbild und Markt“  
Aschaffenburg, 29. September 2015

Sehr geehrte Damen und Herren,

sehr herzlich begrüße ich Sie zur 10. Arbeitstagung der Rechtsträger der Unternehmen in der Caritas. Ich freue mich sehr, dass uns in dem von Papst Franziskus ausgerufenen Jahr der Orden zusammen mit der Deutschen Ordensoberenkonferenz ein guter inhaltlicher Bezug gelungen ist. Denn mit dem Titel „Unternehmen der Caritas: Glaubwürdiges Handeln - zwischen Leitbild und Markt“ ist ein spannungsreiches Verhältnis beschrieben, das die Caritas als Ganzes beschäftigt, insbesondere aber die Unternehmen in der Caritas und damit auch nicht wenige Ordensgemeinschaften.

So verstehen sich die Unternehmen der Caritas als Teil eines Marktes sozialer Dienstleistungen. Sie sind ethischen Prinzipien verpflichtet und stehen inmitten wirtschaftlicher Herausforderungen. Was sich in der Theorie gut anhört, kann in der Praxis schnell zu Spannungen führen. Entscheidungsträger sehen sich mit unterschiedlichen Werten und Prinzipien konfrontiert.

So müssen beispielsweise auch katholische Krankenhäuser selbstverständlich wirtschaftlich arbeiten, um im Gesundheitswesen zu bestehen und haben nichts zu verschenken. Gleichzeitig aber benötigen illegal in Deutschland lebende Menschen medizinische Hilfe. Nur in aktuellen Notlagen können sie für die dabei entstehenden Kosten staatliche Unterstützung in Anspruch nehmen, müssten sich dafür aber outen, was sie aus Angst vor Abschiebung aber natürlich nicht wollen. Schließt die Illegalität des Aufenthaltsstatus nun Menschen von der Hilfe in katholischen Krankenhäusern aus? Was ist ein ethisch richtiges Handeln, das gesetzlichen Regelungen, wirtschaftlichen Prinzipien und den Menschen in Not verpflichtet ist?

Entscheidungsträger befinden sich ständig in Prozessen der Abwägung, die nicht selten konflikthaft verlaufen. Dass wir uns bei Handlungsalternativen an Werten und Grundüberzeugungen orientieren, wird meist erst dann bewusst, wenn Situationen nicht eindeutig sind. Dann stellt sich die Frage, welchen Werten oder Prinzipien der Vorzug gegeben werden müsste. Diese Konfliktsituationen spitzen sich gerade im Bereich sozialer Arbeit immer wieder zu, da der Wert der Barmherzigkeit und damit die Hilfe für Menschen in Not in der Regel als wichtiger empfunden wird als wirtschaftliche Überlegungen. Gleichzeitig ist auch in diesem Bereich wirtschaftliches Handeln nötig, damit Hilfe für Menschen nachhaltig geleistet werden kann.

Lassen Sie mich auf zwei Punkte eingehen:

1. Selbstverständnis caritativer Arbeit und die Rolle der Orden
2. Glaubwürdigkeit mit Leitbild und Markt

### **1. Selbstverständnis caritativer Arbeit und die Rolle der Orden**

Das Selbstverständnis der verbandlichen Caritas gemäß dem Leitbild<sup>1</sup> lässt sich kurz umreißen. Sie ist in ihrem Verständnis Anwalt und Partner von benachteiligten Menschen, Solidaritätsstifter und Anbieter von sozialen Dienstleistungen. Ausgangspunkt und Ziel caritativen Handelns ist der Mensch in seiner Würde. Dazu gehört es, nicht nur zu helfen, sondern auch Selbsthilfekräfte anzuregen, damit die Menschen zum Subjekt ihrer Hilfe werden. Oder anders formuliert: Es geht auch darum, die Menschen nach ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten an der Hilfe und ihrer Organisation zu beteiligen.

Caritas ist neben der Liturgie und Verkündigung eine der Grundfunktionen der Kirche. Gottes- und Nächstenliebe gehören zusammen. Entsprechend stellt die Enzyklika „Deus caritas est“ fest, dass die sichtbare und umgreifende Sorge für notleidende Menschen notwendiger Teil der Kirche ist: „Der Liebesdienst ist für die Kirche nicht eine Art Wohlfahrtsaktivität, die man auch anderen überlassen könnte, sondern er gehört zu ihrem Wesen, ist unverzichtbarer Wesensaus-

---

<sup>1</sup> Leitbild des Deutschen Caritasverbandes, 6. Mai 1997, 5.

druck ihrer selbst.“<sup>2</sup> Entsprechend formulieren die Leitlinien für unternehmerisches Handeln in der Caritas: „Die Unternehmen der Caritas wollen die Nähe Gottes für die Hilfesuchenden sowie für die Mitarbeitenden und die Gesellschaft erfahrbar machen.“<sup>3</sup>

Im Laufe unserer Geschichte stehen vor allem die Orden für diese Tradition praktizierter Nächstenliebe. Sie übernahmen im Mittelalter die Sorge für Kranke, Arme und Menschen am Rande und machten die Liebe Gottes zu den Menschen durch ihre Arbeit für andere sichtbar und spürbar. Im 19. Jahrhundert ist ein eindrucksvoller Aufschwung caritativer religiöser Gemeinschaften zu verzeichnen.<sup>4</sup> Die caritative Arbeit war damit bis ins 20. Jahrhundert in ihrem Erscheinungsbild zu einem entscheidenden Teil von Ordensleuten geprägt.

Meine Schwester war über viele Jahre als Ordensfrau Leiterin eines Kindergartens. Kindergärten, Krankenhäuser und andere soziale Einrichtungen, die von Ordensleuten betreut wurden, waren noch vor wenigen Generationen keine Ausnahme, sondern vielerorts selbstverständlicher Teil der Lebenswelt. Dies hat sich gewandelt. Waren 1960 die Mehrheit der in der Caritas tätigen Mitarbeitenden Ordensleute, stellen sie heute eine Minderheit von unter 0,3 % dar.<sup>5</sup> Immer wieder müssen sich Ordensgemeinschaften und Kongregationen heute aus der Trägerschaft ihrer Einrichtungen zurückziehen, diese abgeben oder ganz schließen, weil sie die Aufgaben nicht mehr schultern können.

Gleichzeitig sind die Orden nach wie vor wichtige Träger von Unternehmen und Einrichtungen in der Caritas. Bei der Trägerstrukturerhebung im zweiten Quartal 2015, an der sich 667 Rechtsträger mit mindestens 50 Mitarbeitenden beteiligten, gaben 11% der Befragten an, einen Orden als Träger zu haben. Häufig wurden Stiftungen gegründet, welche die Arbeit im Sinne und unter Beteiligung des Ordens weiterführen. Ordensleute, so Bruder Peter Berg in der neuen Caritas, „müssen sich heute nicht mehr über den Dienst in den von ihnen auf-

---

<sup>2</sup> Enzyklika *Deus caritas est* von Papst Benedikt XVI. an die Bischöfe, an die Priester Diakone, an die gottgeweihten Personen und an alle Christgläubigen über die christliche Liebe (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls Nr. 171), Bonn 2006, Nr. 25.

<sup>3</sup> Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas, in: *neue caritas* 20/2008, 32.

<sup>4</sup> Br. Peter Berg, Eine Liebesgeschichte: caritative Orden und ihre Perspektiven, in: *neue caritas* 13/2015, 12-15.

<sup>5</sup> Vgl. ebd., 12f.

gebauten Einrichtungen identifizieren“<sup>6</sup>. Immer wieder gehen Ordensgemeinschaften andere Wege und probieren Neues aus, um das caritative Anliegen der christlichen Botschaft in der Welt zu leben.

Diese wenigen Hinweise zeigen, wie wichtig die Ordensgemeinschaften für unsere Kirche aber auch für unseren Verband sind: Durch ihr sozial-caritatives Engagement, ihr begleitendes Gebet und die Ordensspiritualitäten, die bis heute prägen. Eine Caritas ohne die Orden und ihre Anliegen wäre eine andere Caritas. Die weniger gewordenen Ordensleute, die in Einrichtungen der Caritas tätig sind, sorgen über ihre Tätigkeit hinaus dafür, dass die spirituelle Dimension erfahrbar bleibt. Auf welche Weise sie dies tun, ist höchst unterschiedlich und hängt sowohl von der Tätigkeit als auch dem Profil des Ordens ab. Diese wichtige Vielfalt bringen die Ordensgemeinschaften noch immer ein und prägen damit nicht nur unser Selbstverständnis, sondern laden auch zur Begegnung ein. Für diesen Dienst bin ich den Orden nicht nur im Jahr der Orden dankbar, sondern weit darüber hinaus.

## **2. Glaubwürdigkeit mit Leitbild und Markt**

Die Unternehmen in der Caritas sind jedoch wie bereits erwähnt nicht nur Teil der Kirche, sondern auch in den Sozialstaat eingebunden und verstehen sich von daher zu Recht als Teil eines Marktes sozialer Dienstleistungen. So setzt die Sozialpolitik bewusst auf Markt und Wettbewerb, um auch das sozialpolitische Ziel sozialer Sicherheit z.B. bei Krankheit oder im Alter zu erreichen.

Die Caritas, ihre Unternehmen, Einrichtungen und Dienste unterliegen damit zwei Systemlogiken: Sie müssen nicht nur wirtschaftliche Gesetzmäßigkeiten beachten, sondern sind zugleich weltanschaulich geprägt und in ihrem Verständnis wertgebunden.<sup>7</sup> Diese Wertgebundenheit, die zunächst als möglicher Wettbewerbsvorteil erscheint, ist spätestens dann kein Vorteil mehr, wenn die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit eklatant auseinanderfällt. Glaubwürdigkeit ist ein kostbares Gut, das nur mühsam wieder herzustellen ist, wenn es einmal verloren gegangen ist. Es reicht in diesem Zusammenhang, an den Bau des Bischofshauses in Limburg zu erinnern. Nicht weniger

---

<sup>6</sup> Ebd., 14.

<sup>7</sup> Vgl. Leitlinien für unternehmerisches Handeln in der Caritas, in: neue caritas 20/2008, 31-39.

hängt Glaubwürdigkeit auch davon ab, wie transparent Entscheidungen gefällt werden.

Gleiches gilt für die jüngsten Diskussionen um angemessene Vergütungen im Sozialbereich. Ein Thema, das sowohl unter Marktaspekten als auch unter Glaubwürdigkeitsaspekten zu diskutieren ist. Dies gilt nicht nur für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern insbesondere auch für die Verantwortlichen. Stellen müssen von den Arbeitsbedingungen und dem Gehalt her attraktiv genug sein, um gute Köpfe und engagierte Mitarbeitende zu gewinnen. Gleichzeitig muss das Einkommen im Verhältnis zu den Werten und Zielen der Organisation stehen und kann sich nicht ausschließlich an wirtschaftlichen Überlegungen ausrichten.

Dies gilt ebenso für einen Wettbewerb, der Löhne drückt. Gerade der Bereich der Altenhilfe erlebt einen solchen Wettbewerb, der immer häufiger über den Preis entschieden wird. Zur Frage der Glaubwürdigkeit gehört es von daher ebenso, sich weiterhin für die verbindliche Festlegung von Mindeststandards tariflicher Arbeitsbedingungen in bestimmten Bereichen sozialer Arbeit einzusetzen.

Glaubwürdigkeit bei unternehmerischen Entscheidungen hängt von der Berücksichtigung ethischer Werte und Prinzipien ab; dass dies oft genug alles andere als einfach ist, liegt auf der Hand.

Vor diesem Hintergrund wurde im vergangenen Jahr unter der Leitung von Herrn Dr. Fritz, dem Leiter der Arbeitsstelle Theologie und Ethik in der Zentrale des DCV ein gemeinsames Projekt „Ethik im Management christlicher Organisationen“ mit mehreren Caritasverbänden und –einrichtungen durchgeführt. Dabei wurde auch ein Leitfaden erarbeitet, der praxisnah gestaltet ist. Ziel des Projektes war es, christliche Werte und ethische Grundhaltungen als Teil unternehmerischer Entscheidungen zu profilieren und zum praktischen Umgang damit zu motivieren.

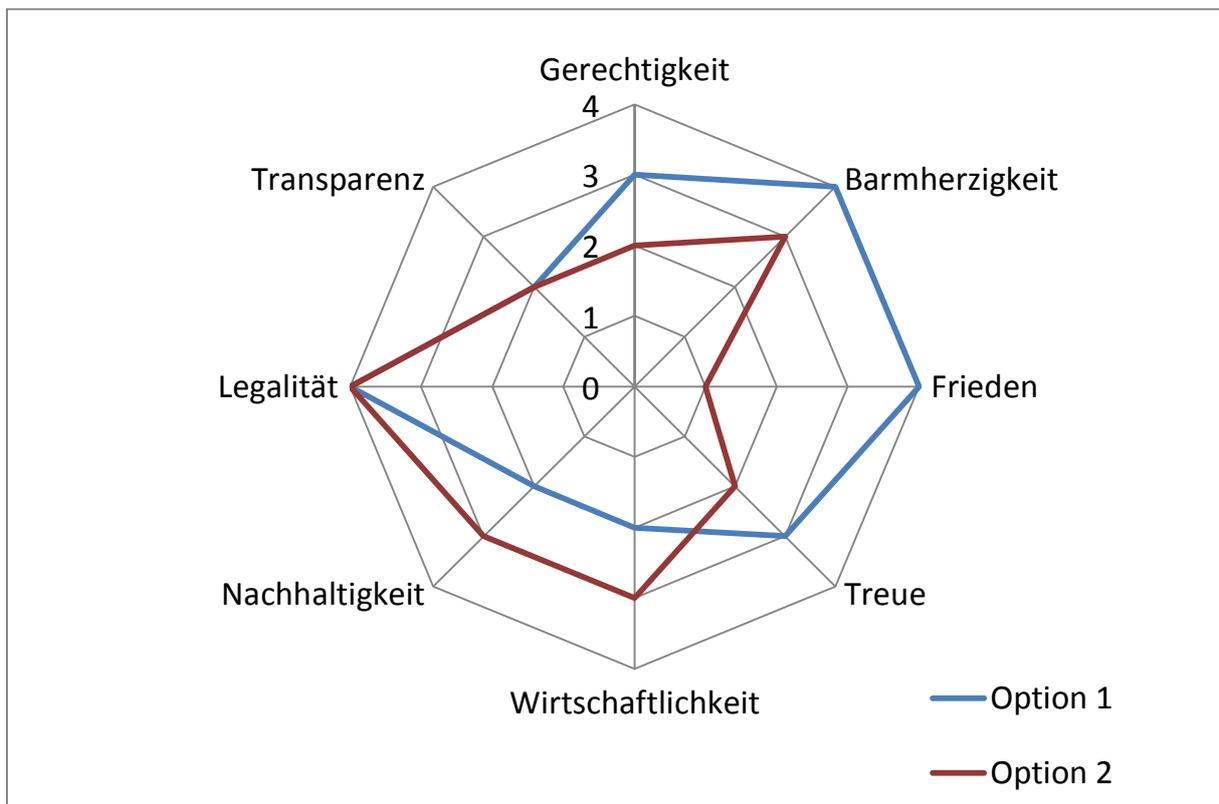
Im Laufe des Projektes wurde dabei das Instrument „Ethisch Entscheiden“ entwickelt, das Entscheidungsgremien helfen soll, ethische Kriterien bewusster in ihre Entscheidungen einzubeziehen.<sup>8</sup> Die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten, die ein Unternehmen hat, werden unter Berücksichtigung von acht Kriterien bzw. Werten überprüft.

---

<sup>8</sup> Vgl. Ethisch entscheiden. Leitfaden zur Einzelreflexion und für Konferenzen, Freiburg 2015.

Ziel ist es, zu erörtern, inwiefern die Kriterien bei den unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten erfüllt sind. Im Laufe des Projektes wurde eine Matrix entwickelt, die nicht nur das Spannungsfeld von Entscheidungen gut darstellt, sondern auch dabei hilft, die Bewertung einer Handlungsoption zu visualisieren. Diese Matrix möchte ich Ihnen kurz vorstellen.<sup>9</sup>

**[Folie]**



Die unterschiedlichen Entscheidungsoptionen werden in diese Matrix eingetragen, wobei jede Alternative mit acht Kriterien abgeglichen wird. Die acht Kriterien bestehen aus den vier eher christlich geprägten Werten „Gerechtigkeit, Barmherzigkeit, Frieden, Treue“ sowie den vier Kriterien „Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Legalität und Transparenz“. Jede Option wird mit Blick auf diese Kriterien bewertet. Dabei bedeutet die Ziffer vier, dass das Kriterium voll erfüllt wird und eins, dass das Kriterium überhaupt nicht erfüllt wird.

Eine solche Matrix nimmt keine Entscheidung ab. Sie kann aber helfen, Handlungsalternativen ins Gespräch zu bringen und einer ethi-

<sup>9</sup> Vgl. ebd., 6.

schen Abwägung Platz einzuräumen. Die Wirtschaftlichkeit von Entscheidungen wird dabei nicht fallen gelassen, sie wird aber in einen Gesamtzusammenhang mit anderen Werten wie Gerechtigkeit oder Barmherzigkeit gestellt. Das Modell wird anhand von Fallbeispielen im Lauf des Nachmittags auf einem der Foren vorgestellt.

Die Glaubwürdigkeit einer Organisation hängt nicht nur davon ab wie Mitarbeitende den Klientinnen und Klienten begegnen, sie hängt auch davon ab, wie Mitarbeitende in bestimmten Situationen entscheiden und agieren. Aufgrund dessen ist es wichtig, dass es Organisationen wie die Caritas ihren Mitarbeitenden ermöglichen, ihr Handeln als wertegebundenes Handeln verstehen zu können. Dazu braucht es nicht nur den Einzelnen mit Herz und Verstand, auch die Organisationen sind hier in der Verantwortung, entsprechende Angebote zu organisieren. Dazu zählen Instrumente, wie die eben vorgestellten, aber auch entsprechende Einführungsveranstaltungen, Fort- und Weiterbildungs- sowie religiöse Angebote.<sup>10</sup> Wichtig scheint dabei, dass Einrichtungen und Organisationen es als ihr Anliegen begreifen, Orte zu schaffen, wo ethische Fragestellungen diskutiert werden können. Denn Werte müssen genauso wie ein Leitbild immer wieder auch hinterfragt und sozusagen im konkreten Handeln „verheutigt“, gewollt und letztlich umgesetzt werden. Insofern bleibt das Bemühen um Werte, Überzeugungen und Ideale, die tragen sollen, eine grundsätzliche und dauernde Aufgabe.

Für die Tagung wünsche ich Ihnen nun viele gute Gespräche, die Sie in Ihrem professionellen und auch in ihrem persönlichen Ringen um die Frage nach glaubwürdigem Handeln zwischen Leitbild und Markt voranbringen. Die Verleihung des ersten Transparenzpreises von Caritas und Diakonie möchte Sie dazu ermutigen und bestärken.

**[Folie]**

Prälat Dr. Peter Neher  
Präsident

---

<sup>10</sup> Vgl. Rahmenbedingungen einer christlichen Unternehmenskultur in Caritas und Diakonie, Freiburg/Berlin 2011.