

## Vortrag

### Präsident

Postfach 4 20, 79004 Freiburg  
Karlstraße 40, 79104 Freiburg  
Telefon-Zentrale 0761 200-0

Dr. Peter Neher  
Telefon-Durchwahl 0761 200-215  
Telefax 0761 200-509  
Peter.Neher@caritas.de  
www.caritas.de

### **Auf der Suche nach der eigenen Identität – um eine christliche Unternehmenskultur ringen**

AcU-Fachtagung 2015, Köln, 08. Oktober 2015

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank für die Einladung zur diesjährigen Fachtagung der AcU, die ich gerne angenommen habe. „Auf der Suche nach der eigenen Identität – um eine christliche Unternehmenskultur ringen“, so habe ich meine Überlegungen im Tagungsprogramm genannt.

Da caritative Unternehmen ethischen Prinzipien verpflichtet sind, sich aber zugleich wirtschaftlichen Herausforderungen zu stellen haben,<sup>1</sup> stellt sich die Frage nach der Identität in besonderer Weise. Der Begriff der Identität umschreibt dabei, wie jemand zu sich selbst steht. Von daher steht diese nie einfach fest und entwickelt sich. In diesem Sinn bleibt die Besinnung auf die eigene Identität immer auch ein Ringen, dem ich anhand von drei Punkten nachgehen möchte. Ich lade Sie ein, diese Gedanken vor dem Hintergrund ihrer eigenen Arbeitsfelder und Erfahrungen mit mir zu bedenken.

1. Caritative Unternehmen in unterschiedlichen Systemlogiken
2. Werte in Entscheidungsprozessen
3. Eine christliche Unternehmenskultur

#### **1. Caritative Unternehmen in unterschiedlichen Systemlogiken**

Auf den ersten Blick könnte man die Frage nach der Identität caritativer Unternehmen schnell beantworten. Die Caritas mit all ihren Einrichtungen und Dienste ist Teil der Kirche. Die Leitlinien für unternehmerisches Handeln in der Caritas formulieren entsprechend:

„Die Unternehmen der Caritas sind Teil der verbandlichen Caritas, ihre ehrenamtlich und beruflich tätigen Mitarbeitenden handeln im kirchlichen Sendungsauftrag. Sie sind Kirche und

---

<sup>1</sup> Vgl. Leitlinien für unternehmerisches Handeln in der Caritas, in: neue caritas 20/2008, 31-39.

geben Zeugnis von der Liebe Jesu Christi und der Hoffnung auf Leben, Befreiung und Erlösung.“<sup>2</sup>

Damit wissen sich die Unternehmen der Caritas in der biblischen Botschaft vom liebenden Gott grundgelegt und ihr verpflichtet. Durch ihr Handeln geben sie ein Tatzeugnis von dieser Liebe Gottes und wenden sich besonders den Schwachen und Kranken zu. Insofern versteht sich die Caritas als Anwalt und Partner derer, die am Rand stehen und selbst nicht die Stimme erheben können, als sozialer Dienstleister mit ihren Einrichtungen und Diensten sowie als Stifter von gesellschaftlicher Solidarität. Caritative Einrichtungen und Dienste geben durch ihre Hilfe aber nicht nur die Liebe Gottes weiter. Als Orte caritativen Handelns, sind sie auch selbst Orte, wo die Liebe Gottes im Umgang untereinander und in deren Strukturen erfahrbar werden sollte.

Soweit eine knappe Umschreibung, wenn man sich den kirchlichen Ursprung der Caritas und den kirchlichen Sendungsauftrag vor Augen führt: Jedes katholische Krankenhaus, jede katholische Pflegeeinrichtung oder Sozialstation übt einen kirchlichen Dienst aus, weil sie im Dienst am Menschen steht und so etwas von Gottes Menschenfreundlichkeit erfahrbar macht. Sie haben damit Anteil an der kirchlichen Sendung.

Darin gehen caritative Unternehmen aber nicht auf. Sie sind zugleich Teil eines Marktes sozialer Dienstleistungen und sehen sich wirtschaftlichen Notwendigkeiten ausgesetzt. Dies führt zwangsläufig zu Spannungen.

Was ist etwa zu tun, wenn sich die wirtschaftlichen Bedingungen einer Schuldnerberatungsstelle so dramatisch verändern, dass nur noch rote Zahlen geschrieben werden? Verträgt es sich mit den Prinzipien der Barmherzigkeit und der Fürsorgepflicht für Klienten und Beschäftigte, betriebsbedingte Kündigungen auszusprechen, wenn diese als letzte Möglichkeit bleiben? Wie ist der Bedarf an Beratung und die persönliche Situation der Mitarbeitenden zu gewichten und wie die wirtschaftliche Verantwortung für das ganze Unternehmen eines örtlichen Caritasverbandes?

Nicht alle sozialen Dienste können gleichermaßen wirtschaftlich geführt werden. So gibt es Dienste wie beispielsweise Hospize, bei denen man von vorne herein weiß, dass sie sich nicht rechnen, die aber aufgrund eigener ethischer Überzeugungen notwendig sind. Unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit lohnte sich eine Schönheitschirurgie auch für ein katholisches Krankenhaus allemal mehr als ein Hospiz, das neben der Förderung durch die Krankenkassen immer auf fragile Finanzierungsquellen angewiesen sein wird. Was ist also vor dem Hintergrund des eigenen christlichen Selbstverständnisses zu tun? Christliche Unternehmen im sozialen Bereich können weder ausschließlich nach wirtschaftlichen Kriterien entscheiden, noch unabhängig von wirtschaftlichen Überlegungen agieren.

---

<sup>2</sup> Leitlinien für unternehmerisches Handeln in der Caritas, in: neue caritas 20/2008, 31.

## 2. Werte in Entscheidungsprozessen

Caritative Unternehmen sind "Tendenzbetriebe". Als solche sind sie in einen christlichen Wertehorizont eingebunden. Insofern sind sie auch davon abhängig, dass ihr Wertefundament in den Strukturen und von den Mitarbeitenden realisiert und erhalten werden kann.

Entscheidungsträger befinden sich immer wieder in einem Prozess der Abwägung, der nicht selten konflikthaft verläuft. 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.

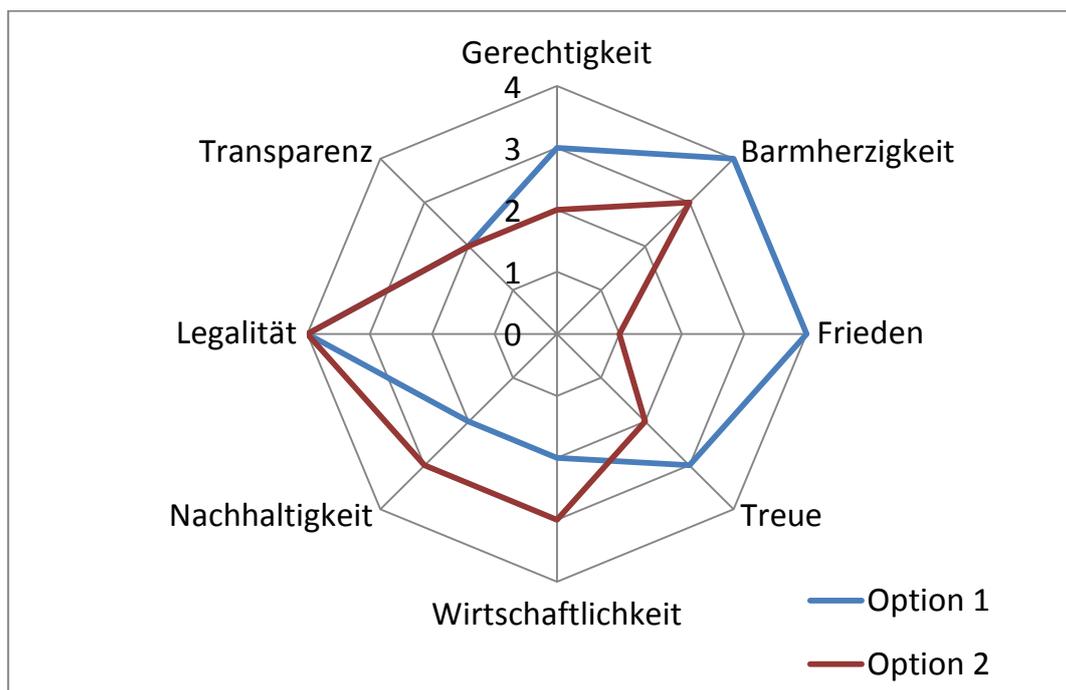
Die Wertegebundenheit caritativer Unternehmen, die zunächst als möglicher Wettbewerbsvorteil erscheint, ist spätestens dann kein Vorteil mehr, wenn Anspruch und Wirklichkeit eklatant auseinanderfallen. Glaubwürdigkeit ist ein kostbares Gut, das nur mühsam wieder herzustellen ist, wenn es einmal verloren gegangen ist. Es reicht in diesem Zusammenhang, an den Bau des Bischofshauses in Limburg zu erinnern. Nicht weniger hängt Glaubwürdigkeit auch davon ab, wie transparent Entscheidungen gefällt werden.

Gleiches gilt für 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 für die verantwortlichen Leitungen. Stellen müssen von den Arbeitsbedingungen und dem Gehalt her attraktiv genug sein, um gute Köpfe und engagierte Mitarbeitende zu gewinnen. Gleichzeitig muss das Einkommen in Relation zu den Werten und Zielen der Organisation stehen und kann sich nicht ausschließlich an wirtschaftlichen Überlegungen und dem Gehaltsgefüge des Marktes 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 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 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>3</sup> Die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten, die ein Unternehmen hat, werden unter Berücksichtigung von acht Kriterien bzw. Werten überprüft. 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>4</sup>



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 ethischen Abwägung Platz zu geben. Die Wirtschaftlichkeit von Entscheidungen wird dabei nicht fallen gelassen, sie wird aber in einen Gesamtzusammenhang mit anderen Werten wie Gerechtigkeit oder Barmherzigkeit gestellt und somit zu einem Kriterium unter anderen.

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 Organisatio-

<sup>3</sup> Vgl. Ethisch entscheiden. Leitfaden zur Einzelreflexion und für Konferenzen, Freiburg 2015.

<sup>4</sup> Vgl. ebd., 6.

nen wie die Caritas ihren Mitarbeitenden ermöglichen, ihr Handeln als wertegebundenes Handeln zu verstehen. 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 Weiterbildungsangebote sowie religiöse Angebote. 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.

### **3. Eine christliche Unternehmenskultur**

Werte sind ein bedeutender Bestandteil einer christlichen Unternehmenskultur. Die Kultur einer Organisation hängt eben auch davon ab, wie Führung verstanden und der Umgang miteinander gepflegt wird. Dabei habe ich nicht nur die Führungskräfte und die Mitarbeitenden im Blick, sondern auch den Umgang mit Patienten, Klienten oder Bewohnern. Eine christliche Unternehmenskultur caritativer Unternehmen beinhaltet aber nicht nur eine bestimmte Führungs- und Umgangskultur.

Die Einheit von Gottes- und Nächstenliebe, die im christlichen Verständnis zusammengehören, bedingt ebenso eine organisationale Spiritualität. Eine Kapelle, Kreuze in den Zimmern oder das Flammenkreuz der Caritas können hierfür lediglich Zeichen sein. Denn die christliche Botschaft von einem menschenfreundlichen Gott beinhaltet primär Anfragen, die tiefer gehen und auf das Selbstverständnis und die Atmosphäre eines caritativen Unternehmens zielen.

“Der Umgangsstil miteinander, die Weise, wie junge Mitarbeiter angeleitet und alte verabschiedet werden, Fehler angesprochen und Konflikte ausgetragen werden, lässt durchscheinen, worauf alle karitative Zuwendung am Ende hinausläuft: dass ein Milieu entsteht, in dem Menschen aufatmen können, sich selber finden und sich selber einbringen, und das unterscheidet sie signifikant von ...” denen, die andere Prioritäten setzen, brachte es der Theologe Rolf Zerfaß schon vor vielen Jahren auf den Punkt. Denn karitatives Wirken ist “nicht nur eine Umsetzungsebene und Konsequenz des Glaubens an Gott, sondern eine Möglichkeit, Gott selbst zu entdecken, seiner ansichtig zu werden und seine Herrlichkeit in dieser Welt aufleuchten zu lassen“, so Zerfaß. „Und das geschieht nicht nur durch die Selbstlosigkeit der Zuwendung, die der Notleidende erlebt, sondern auch durch das Milieu der Geschwisterlichkeit, das unter denen praktiziert wird, die sich karitativ betätigen, durch die gelebte Achtung der Menschenwürde, die in den Führungsstilen und Organisationsstrukturen Gestalt gewinnt, auf die der Beschäftigte trifft.“ (Rolf Zerfaß)

Eine Einrichtung, die sich der Botschaft Jesu verbunden weiß, wird sich verstärkt um ihre innere Kultur und Atmosphäre kümmern müssen. Sind diese wirklich so, dass Menschen mit Gott in Berührung kommen können? Dazu gehört elementar die Frage des Umgangs miteinander. Wie ist das mit Stärken und Schwächen? Herrscht eine Atmosphäre, in der sich Mitarbeitende gerne einbringen und Anliegen von Klienten aufgegriffen werden?

Zahlreiche Träger von Caritas und Diakonie haben Qualitätsmanagementsysteme eingeführt und lassen sich zertifizieren oder sind bereits auf der Grundlage anerkannter Qualitätsmanagementsysteme zertifiziert. Ein großer Teil dieser Systeme berücksichtigen jedoch keine spezifischen christlichen Werte. Gleichzeitig möchten viele Träger Kriterien für ein spezifisch christliches und kirchliches Profil berücksichtigt wissen und ihre Abläufe und Prozesse daraufhin überprüfen und weiterentwickeln.

Vor diesem Hintergrund haben Caritas und Diakonie 2011 „Rahmenbedingungen einer christlichen Unternehmenskultur in Caritas und Diakonie“<sup>5</sup> entwickelt, die dieses Anliegen aufzugreifen versuchen. Diese Rahmenbedingungen einer christlichen Unternehmenskultur enthalten Qualitätsanforderungen, die ergänzend zu einem anerkannten Qualitätsmanagementsystem das christliche Identitätsprofil eines Trägers und seiner Einrichtung profilieren wollen. In diesem Katalog werden deshalb nur Anforderungen benannt, die über die grundlegenden Standards anderer Gütesiegel hinausgehen.

Nach einer allgemeinen Einführung werden vier Bereiche im Einzelnen ausgeführt: Führung und Leitung, Dienstleistungserbringung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Mitarbeit von ehrenamtlich und freiwillig Engagierten. Nur kurz will ich einige wesentliche Aspekte aus den einzelnen Kapiteln benennen.

So werden im Kapitel zu Führung und Leitung explizit die Zusammenarbeit mit der Mitarbeitervertretung genannt, die Einhaltung der AVR, der MAVO und die Förderung der MAV-Arbeit.

Im Kapitel Dienstleistungserbringung sind u.a. die religiösen Angebote für die Patienten, Klienten und Bewohner sowie eine interkulturelle Orientierung genannt.

Im Kapitel Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden ausführlich die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwähnt, Fort- und Weiterbildung als wesentliche Formen der Personal- und Organisationsentwicklung sowie religiöse Angebote zur Stärkung der seelsorgerlichen und spirituellen Kompetenzen.

Und schließlich wird im Kapitel Mitarbeit von ehrenamtlich und freiwillig Engagierten die Kooperation von beruflich und ehrenamtlich/ freiwillig Tätigen als Merkmal einer christlichen Unternehmenskultur in besonderer Weise hervorgehoben.

Mit diesem Katalog, der kostenfrei zur Verfügung steht, können Einrichtungen arbeiten und sich mit ihrer Kultur auseinandersetzen. Sie können sich, wenn sie bereits zertifiziert sind, attestieren lassen, dass sie diese Rahmenbedingungen erfüllen. Entscheidend scheint mir jedoch der Prozess der Auseinandersetzung und der Transparenz einer christlichen Unternehmenskultur. Mitarbeitende und Klienten können dann erkennen, was Einrichtungen darunter verstehen und woran sie sich auch messen lassen.

## **Fazit**

Wenn Identität umschreibt, wie man zu sich selbst steht, wird die Entwicklung einer Unternehmensidentität immer ein Ringen bleiben müssen. Dabei wird es darauf ankommen, den Ursprung und das Anliegen, das mit der Caritas verbunden ist, präsent zu halten: Den unmit-

---

<sup>5</sup> Vgl. Rahmenbedingungen einer christlichen Unternehmenskultur in Caritas und Diakonie, Freiburg/Berlin 2011.

telbaren Dienst am Menschen als Ausdruck des Glaubens. Dies beinhaltet, dass Menschen zu einem selbstbestimmten und sinnerfüllten Leben unterstützt werden.

Das bildet den Kern caritativen Handelns und hat eben auch Konsequenzen für Entscheidungsprozesse in Unternehmen. Die Botschaft eines menschenfreundlichen Gottes, die durch caritatives Handeln gelebt wird, stellt deshalb immer auch Anforderungen an eine organisationale Spiritualität der Einrichtungen und Dienste, die sich nicht in der persönlichen Spiritualität der Mitarbeitenden erschöpft. Eine christliche Unternehmenskultur gibt es deshalb nicht einfach, sie muss immer wieder bewusst und transparent entwickelt werden – und bringt so eine lebendige Identität zum Ausdruck.

Ich danke für ihre Aufmerksamkeit und freue mich jetzt auf die Diskussion.

Prälat Dr. Peter Neher  
Präsident