

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

Datum 23.06.2015

DICO FORUM COMPLIANCE 2015

Das Unternehmen in der Compliance Krise

„Führen durch Werte. Handeln zwischen wirtschaftlicher Notwendigkeit und sozialer Verantwortung“, 23. Juni 2015, Essen

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank für diese Einladung, die ich gerne angenommen habe. „Führen durch Werte. Handeln zwischen wirtschaftlicher Notwendigkeit und sozialer Verantwortung“, das legt eine Dichotomie nahe, die wirtschaftliche Notwendigkeiten im scheinbar unvereinbaren Gegensatz zu sozialer Verantwortung sieht. Ich selbst werde immer wieder von meiner Profession her als Theologe kritisch nach der Spannung von Barmherzigkeit und Wirtschaftlichkeit befragt! Und beides geht auf den ersten Blick ja auch gar nicht so ohne weiteres zusammen. Inwieweit aber nun eine wertegebundene Führung dazu beitragen kann, wirtschaftliches Handeln sozial verantwortlich zu gestalten und damit beides zu verbinden, dem möchte ich nachgehen – ohne Ihnen ein Patentrezept anzubieten. Ich möchte Sie nur an dem teilhaben lassen, wie wir das im Bereich des Deutschen Caritasverbandes versuchen und Sie einladen, diese Gedanken vor dem Hintergrund Ihrer Arbeitsfelder zu bedenken.

Lassen Sie mich dazu in fünf Schritten vorgehen:

1. Ein kurzer Problemaufriss
2. Unterschiedliche Systemlogiken
3. Führung in dezentralen Strukturen
4. Werte in Entscheidungsprozessen
5. Fazit

1. Ein kurzer Problemaufriss

Die Unternehmen der Caritas verstehen sich als Teil eines Marktes sozialer Dienstleistungen. Sie sind ethischen Prinzipien verpflichtet und stehen inmitten wirtschaftlicher Herausforderungen.¹ Was sich in der Theorie gut anhört, kann in der Praxis schnell zu Spannungen führen. Entscheidungsträger sehen sich unterschiedlichen Werten und Prinzipien ausgesetzt. 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

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

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? Wie hoch ist die Not bzw. die Barmherzigkeit zu gewichten? Was ist ein ethisch richtiges Handeln, das gesetzlichen Regelungen, wirtschaftlichen Prinzipien und den Menschen in Not verpflichtet ist?

Oder was ist zu tun, wenn sich die wirtschaftlichen Bedingungen einer Schuldnerberatungsstelle beispielsweise 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?

Und was ist mit sozialen Diensten, bei denen man von vorneherein weiß, dass sie sich nicht rechnen, die aber aufgrund eigener ethischer Überzeugungen notwendig sind, wie etwa ein stationäres Hospiz? Unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit lohnte sich eine Schönheitschirurgie auch für ein katholisches Krankenhaus allemal mehr als ein Hospiz, das neben derer Förderung durch die Krankenkassen immer auf fragile Finanzierungsquellen angewiesen sein wird.

In alledem befinden sich Entscheidungsträger 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.

Entscheidungen hängen letztlich immer davon ab, ob und welche Werte handlungsrelevant sind. Handelt es sich doch bei Werten um Orientierungspunkte, die einem verantworteten Handeln zugrunde liegen.² Solchermaßen reflektierte Werte können helfen, in Abwägungssituationen notwendige Entscheidungen zu treffen. Sie können aber auch selbst Teil eines Wertekonfliktes sein, so dass es darauf ankommt, welche Werte als bedeutender für ein Unternehmen eingeschätzt werden.

Um noch einmal auf die Personalentscheidung versus wirtschaftlicher Notwendigkeit zu kommen. Ein entscheidender Wert für den Umgang auch in einer solchen Situation ist Transparenz. Wird transparent dargestellt, dass möglicherweise eine betriebsbedingte Kündigung notwendig ist, um die genannte Schuldnerberatungsstelle grundsätzlich zu erhalten; wenn auch vielleicht mit weniger Mitarbeitenden? Werden den betroffenen Mitarbeitenden die Gründe in einem persönlichen Gespräch dargelegt oder werden sie nur über einen Brief informiert? Und gibt es vielleicht sogar alternative Stellenangebote?

Letztlich also muss deutlich werden, dass die Entscheidung nicht willkürlich getroffen wurde, sondern in einem intensiven Abwägungsprozess, bei dem die ausschlaggebenden Werte transparent sind – wenngleich sie vielleicht auch nicht geteilt werden.

² Vgl. Michael Großheim, Wert/Werte (I. Philosophisch), in: RGG⁴ Bd. 8 (2005), Sp. 1467ff.

2. Unterschiedliche Systemlogiken

Als Beispiel für unterschiedliche Logiken und damit auch Wertsysteme, in die Organisationen und Unternehmen eingebunden sein können, nehme ich den Deutschen Caritasverband. Zunächst ist die Caritas, die Caritas der Kirche. Sie weiß sich damit der biblischen Botschaft von einem liebenden Gott verbunden, der sich besonders der Schwachen, Kranken und Ausgegrenzten angenommen hat. Durch ihr Handeln gibt sie ein Tatzeugnis von dieser Liebe Gottes. Dieses Tatzeugnis übt der Einzelne und findet in vielen unterschiedlichen Initiativen, Einrichtungen oder Gruppen statt, die gemeinsam die verbandliche Caritas bilden. Insofern versteht sich der Caritasverband als Anwalt und Partner derer, die am Rand stehen und selbst nicht die Stimme erheben können, als Dienstleister mit seinen Einrichtungen und Diensten sowie als Stifter von gesellschaftlicher Solidarität.

Gleichzeitig ist der Deutsche Caritasverband Akteur der Freien Wohlfahrtspflege in einem subsidiären Sozialstaat, der Raum lässt für nicht-staatliche Akteure. Seit den 90er Jahren hat die Sozialpolitik neben den Wohlfahrtsverbänden und anderen gemeinnützigen Akteuren auch für privat-gewerbliche Anbieter Raum geschaffen. 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. Mit der stärkeren Marktorientierung ist die betriebswirtschaftliche Steuerung bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen auch für die Caritas deutlich verstärkt worden.

Aber darin kann sich der Auftrag der Caritas nicht erschöpfen. Als gemeinnütziger Erbringer von Dienstleistungen versucht sie im Wettbewerb mit anderen Anbietern ihrem Auftrag gerecht zu werden. Als Wohlfahrtsverband hat sie sich verpflichtet, keine Gewinne zu privatisieren. Das stärkt ihre weltanschaulich geprägte Wertegebundenheit.

Diese kirchlich-religiöse Wertegebundenheit ist spätestens dann kein Wettbewerbsvorteil mehr, wenn die Diskrepanz zwischen dem Wertanspruch und der Wirklichkeit eklatant auseinanderfällt, wie es durch diverse Vorgänge der letzten Jahre geschehen ist. Vor allem im Bereich kirchlicher Sexualethik führt dies zu Unverständnis und einem Mangel an Glaubwürdigkeit; ganz im Gegensatz zu Werten wie Barmherzigkeit und dem damit verbundenen Einsatz für Menschen in Not. So sind die Kirchen nach wie vor als Akteure öffentlicher Wertekommunikation gefragt; aber sie sind Akteure unter vielen und müssen auch im Bereich der Normen und Werte für ihre Positionen werben.

Glaubwürdigkeit ist ein kostbares Gut, das nur mühsam wieder herzustellen ist, wenn es verloren gegangen ist. Überzeugende Werte sind Grundlage dieses Vertrauens und geben Orientierung. Sie zeigen wofür man steht und was man erwarten kann. Zusätzlich bieten grundlegende Wertevorstellungen einen Rahmen für Lösungsansätze angesichts neuer Herausforderungen. Sie vermitteln Identität und nötigen gleichzeitig dazu, bei Bedarf auch neue Wege zu gehen. Dazu ist es aber auch notwendig, darüber zu diskutieren, wie grundlegende Werte „verheutigt“ und verwirklicht werden können.

Die verbandliche Caritas ist weltanschaulich gebunden und teilt die Werte und Prinzipien, die in der biblischen Botschaft begründet und in der Katholischen Soziallehre entwickelt und ausgeführt wurden. Dazu gehören die zentralen Prinzipien: Personalität, Solidarität und Subsidiarität; ergänzt durch die Prinzipien Menschenwürde, Gerechtigkeit, Gemeinwohl, Anwaltlichkeit und Nachhaltigkeit.

Für unseren Zusammenhang halte ich zwei Aspekte für entscheidend. Zum einen steht der Mensch im Sinne der Katholischen Soziallehre im Zentrum aller Überlegungen. So konnte das 2. Vatikanische Konzil in den 60er Jahren im Blick auf die Wirtschaft formulieren: „Auch im Wirtschaftsleben sind die Würde der menschlichen Person und ihre ungeschmälerte Be-

rufung wie auch das Wohl der gesamten Gesellschaft zu achten und zu fördern, ist doch der Mensch, Urheber, Mittelpunkt und Ziel der Wirtschaft.“³

Den zweiten bedeutenden Aspekt sehe ich im Subsidiaritätsprinzip. Dieses Prinzip besagt, dass „alle Strukturen höherer Ordnung den niedrigeren gegenüber eine Haltung der Hilfeleistung (‘subsidium‘), also der Unterstützung, Förderung und Entwicklung einnehmen“⁴. Speziell im Bereich der sozialen Dienste der katholischen Kirche hat sich das Prinzip der Subsidiarität als strukturbildend durchgesetzt. Entsprechend handelt es sich bei der Caritas nicht um einen zentral geleiteten Verband, sondern um viele Verbände, Einrichtungen und Dienste mit hoher Eigenverantwortung. In ihrer Arbeitshilfe „Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht“ aus dem Jahr 2014 halten die Bischöfe hierzu fest: „Das Subsidiaritätsprinzip ... sichert die Nähe zu den Menschen, fördert die Identifikation mit Einrichtungen durch die jeweiligen Gemeinden und Verbände und motiviert ehrenamtliches Engagement. Diese dezentralen Strukturen haben sich in der Vergangenheit bewährt.“⁵

Damit ist eine dezentrale Struktur mit hoher Verantwortung der ca. 8.000 selbständigen Rechtsträger sozialer Dienstleistungen im Bereich der verbandlichen Caritas mit etwa 590.000 Mitarbeitenden grundgelegt. Selbstständig heißt: Die Rechtsträger verantworten ihre Politik eigenständig, haben eigenständige Leitungs- und Aufsichtsstrukturen und entscheiden selbst, welche sozialen Dienste sie anbieten. Strukturell sind diese in mehr als 300 örtlichen Gliederungen eingebunden, die in der Regel ebenfalls rechtlich selbständig sind. Und diese wiederum sind auf einer höheren Ebene in 27 Diözesancaritasverbänden organisiert und haben im Deutschen Caritasverband ihre Dachorganisation. Diese dezentrale Struktur macht viele Abstimmungs- und Meinungsbildungsprozesse nötig, die organisiert werden müssen.⁶ Gleichwohl sind alle Einrichtungen den gleichen Prinzipien und Werten verbunden; mindestens zum Teil am Flammenkreuz erkennbar.

3. Führung in dezentralen Strukturen

Dezentrale Strukturen haben hohe Anforderungen an die Zusammenarbeit. Vieles muss diskutiert und abgestimmt werden. Sie haben damit Auswirkungen auf den Führungsstil. Höhere Ebenen können und müssen eingreifen, wenn Missstände vorhanden sind oder die untere Ebene überfordert ist. Sie müssen dies aber begründen. Die Perspektive des Eingreifens sollte von daher Hilfe zu Selbsthilfe sein. Gute Aufsicht in dezentralen Strukturen muss vor allem eigenverantwortliche Arbeit ermöglichen.⁷

Nicht nur die Strukturen, auch die zentralen Werte eines Unternehmens, wie im Falle der Caritas beispielsweise Solidarität, sollten die Art und Weise des gemeinsamen Arbeitens prägen. Entsprechend heißt es in der „Hinführung zu den tarifpolitischen Leitlinien des Deutschen Caritasverbandes“ aus dem Jahr 2007: „Diese Umgangskultur zeigt sich konkret in einem partizipativen Führungsstil, in den Mitspracherechten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, durch Information und Transparenz sowie in der Förderung der einzelnen Mitarbeiterin und des einzelnen Mitarbeiters.“⁸ Und dies zeigt sich auch in den Entscheidungsprozessen der Tarifgestaltung kirchlicher Dienstgemeinschaften. Hier ist zwar Arbeitskampf in Form des Streik ausgeschlossen; zugleich aber müssen die Prozesse transparent und partizipativ gestaltet sein. Dies wird dadurch gewährleistet, dass sich sowohl Dienstgeber als auch Dienst-

³ Gaudium et spes, 63.

⁴ Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas, in: neue caritas 20/2008, 33.

⁵ Arbeitshilfen Nr. 182. Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht, ³2014, Januar 2014, 10.

⁶ Vgl. Grundlagen für Kooperationsvereinbarungen aus der örtlichen/regionalen Ebene, Freiburg, 05.12.2011.

⁷ Vgl. Thomas Jaschke, Wirtschafts- und Finanzaufsicht in Kirche und Caritas. Auf dem Weg zu mehr Kompetenz und Unabhängigkeit, in: Amos international 9 (2015) 2, 35.

⁸ Hinführung zu den tarifpolitischen Leitlinien des Deutschen Caritasverbandes, 20. März 2007 (<http://www.caritas.de/glossare/tarifpolitische-leitlinien>; Zugriff am 17.06.2015).

nehmer paritätisch an den Entscheidungsprozessen beteiligen. Diskussion und Meinungsverschiedenheit sollen so mit den Idealen einer (christlichen) Dienstgemeinschaft und einem Miteinander auf „Augenhöhe“ in Einklang gebracht werden.⁹

In sozialen Einrichtungen geht dies häufig mit einer hohen Identifikation mit dem Träger, der Einrichtung oder dem Verband einher. So schreibt der promovierte Theologe Thomas Jaschke mit Blick auf die Führungskonstellation innerhalb der Caritas: „In diesem Menschenbild sind Unternehmensführungen intrinsisch motiviert, sie identifizieren sich mit der Organisation, und sie verfolgen als Treuhänder die Interessen der Eigentümer.“ Und er schreibt weiter: „Von allen Mitarbeitern, insbesondere auch den Leitungspersonen in kirchlichen Unternehmen, wird eine besondere Übereinstimmung mit den Zielen und Grundwerten der Organisation verlangt, und schon im Zeitpunkt der Personalauswahl und Einstellung gefordert und dokumentiert. Intrinsische Motive und Erfüllung aus der Arbeit selbst scheinen in Einrichtungen der Caritas weiter verbreitet, als in Unternehmen, die im Wesentlichen renditeorientiert arbeiten.“¹⁰

Ob dies immer so stimmt, sei dahin gestellt. Dennoch verbirgt sich dahinter die Einsicht, dass ein gemeinsamer Wertehorizont ein Verbundenheitsgefühl begünstigt. Gemeinsame Ideale und Prinzipien bilden einen verbindenden Orientierungspunkt auch in Entscheidungssituationen. Der Einsatz für Solidarität oder die besondere Berücksichtigung menschlicher Situationen können so eine gemeinsame Basis in Entscheidungsprozessen bilden.

Dies darf jedoch Regeln, Aufsicht und Kontrolle nicht ersetzen. Um dies zu gewährleisten, wurden auch im kirchlich-caritativen Bereich in den letzten 10 – 15 Jahren weitgehend Aufsichtsstrukturen etabliert.¹¹ Daneben haben Caritas und Diakonie 2010 gemeinsame Transparenzstandards entwickelt, die in die Geschäftsberichte von Rechtsträgern der kirchlichen Wohlfahrtsverbände einfließen sollen. Auch Prinzipien wie Transparenz in den Entscheidungen sowie Nachvollziehbarkeit bilden eine Grundlage für die Akzeptanz aber auch für das Vertrauen in kirchlich-caritativ getragene Einrichtungen.¹²

Darüber hinaus leisten gemeinsame Orientierungspunkte einen entscheidenden Beitrag zur Arbeit sowie zur Identität eines Unternehmens. Werte helfen, Einrichtungen weiterzuentwickeln und gleichzeitig die entsprechenden Prozesse vor diesem Hintergrund zu befragen. Dass es eine Herausforderung darstellt, angesichts einer Wettbewerbssituation, an Werten wie Solidarität und Barmherzigkeit festzuhalten, welche die Caritas prägen, liegt dabei auf der Hand.

4. Werte in Entscheidungsprozessen

Ein Beispiel, wie die Unterstützung von ethischen Abwägungsprozessen praktisch umgesetzt werden kann, ist der Leitfaden „Ethisch entscheiden im Team. Ein Leitfaden für soziale Einrichtungen“¹³, der 2009 von meiner damaligen Büroleiterin und Abteilungsleiterin unseres Hauses, Ulrike Kostka und von Anna Maria Riedl veröffentlicht wurde. Dieser Leitfaden soll dabei helfen, ethischen Herausforderungen durch Reflexionsprozesse zu begegnen, um so die Praxis nachhaltig weiterzuentwickeln. Entscheidungen sollen bewusst unter ethischen Aspekten verantwortet werden. Entsprechend ist es notwendig, Entscheidungsalternativen

⁹ Vgl. Hinführung zu den tarifpolitischen Leitlinien des Deutschen Caritasverbandes, 20. März 2007 (<http://www.caritas.de/glossare/tarifpolitische-leitlinien>; Zugriff am 17.06.15).

¹⁰ Thomas Jaschke, Wirtschafts- und Finanzaufsicht in Kirche und Caritas. Auf dem Weg zu mehr Kompetenz und Unabhängigkeit, in: Amos international 9 (2015) 2, 35.

¹¹ Arbeitshilfen Nr. 182. Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht, ³2014, Januar 2014.

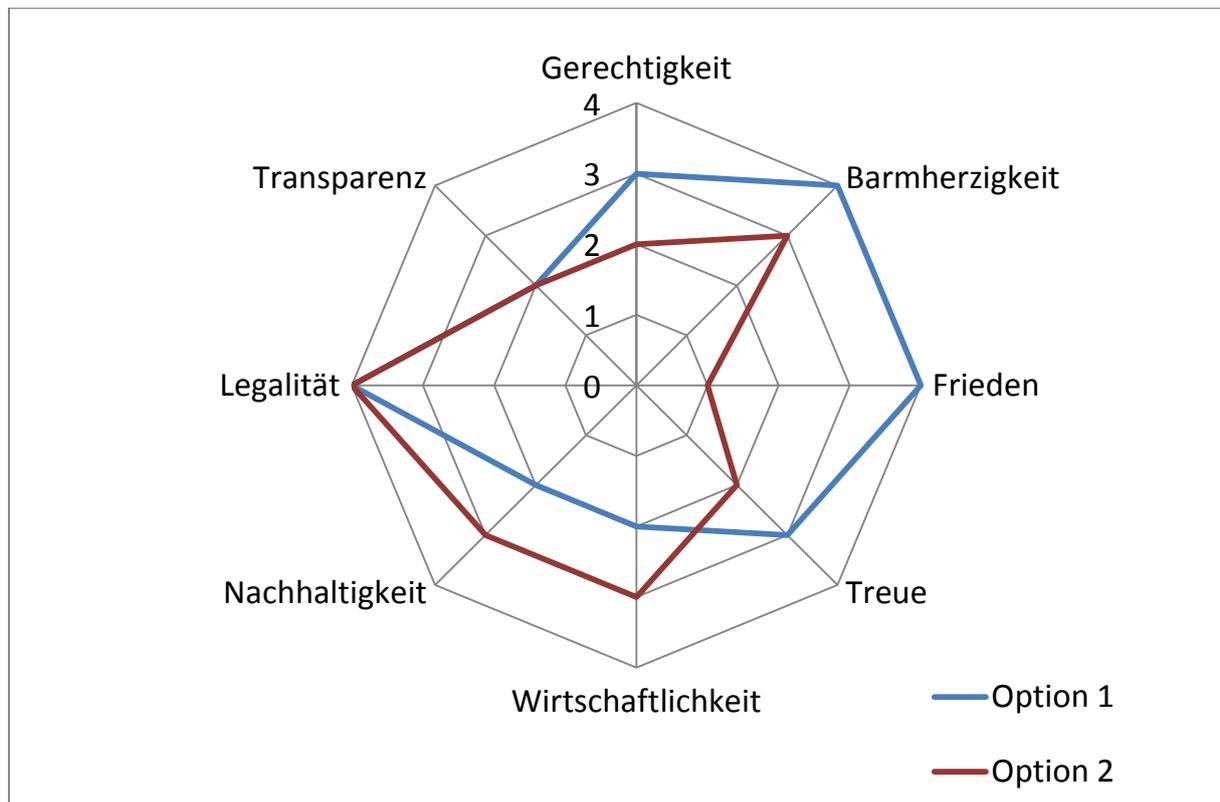
¹² Transparenzstandards für Caritas und Diakonie, Freiburg/Stuttgart 2011.

¹³ Ulrike Kostka, Anna Maria Riedl, Ethisch entscheiden im Team. Ein Leitfaden für soziale Einrichtungen, Freiburg i.Br. 2009.

abzuwägen. Dazu sollen Fragen dienen, die klären, worin der zentrale ethische Konflikt besteht und welche ethischen Prinzipien miteinander kollidieren.

Im vergangenen Jahr haben wir auf dieser Grundlage ein gemeinsames Projekt „Ethik im Management christlicher Organisationen“ mit mehreren Caritasverbänden und –einrichtungen durchgeführt. Dabei wurde auch ein Leitfaden erarbeitet, der aber noch praxisnaher gestaltet ist. Ziel 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 das Instrument „Ethisch Entscheiden“ entwickelt, das Entscheidungsgremien helfen soll, ethische Kriterien bewusster in ihre Entscheidungen einzubeziehen.¹⁴ Die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten, die ein Unternehmen hat, werden unter der Berücksichtigung von acht Kriterien bzw. Werten gegeneinander abgewogen. Ziel ist es, zu erörtern, inwiefern die Kriterien bei den unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten erfüllt sind. Im Laufe des Projektes wurde eine Matrix entwickelt, die dabei hilft, die Bewertung einer Handlungsoption zu visualisieren.¹⁵



Danach werden die unterschiedlichen Entscheidungsoptionen in die oben abgebildete 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 bzw. Werte bewertet. Dabei bedeutet die Ziffer vier, dass das Kriterium voll erfüllt wird und eins, dass das Kriterium überhaupt nicht erfüllt wird.

¹⁴ Vgl. Ethisch entscheiden. Leitfaden zur Einzelreflexion und für Konferenzen, Freiburg 2015.

¹⁵ Vgl. ebd., 6.

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

Die zu Beginn aufgeworfene Frage, ob ein katholisches Krankenhaus ein Hospiz einrichten soll, sollte also nicht allein von der Frage ihrer wirtschaftlichen Tragfähigkeit her entschieden werden. Es kann ein Ausdruck der Treue zum Motto der Caritas „Not sehen und handeln“ sein, wenn Träger sich für die Errichtung eines Hospizes aussprechen und die Mühsal der Finanzierung auf sich nehmen. Und es kann ein Ausdruck von Gerechtigkeit und des Gemeinwohls sein, wenn dies in Gegenden geschieht, in denen aufgrund der Bevölkerungsstruktur weniger Spenden zu erwarten sind. Eine Entscheidung, die aus guten Gründen so ausfällt, bringt es aber auch mit sich, dass man nach Alternativen sucht, wie dieser Dienst auf andere Art und Weise finanziert werden kann. Denn letztlich muss ein Träger im gesamten wirtschaftlich arbeiten, will er den Menschen nachhaltig helfen.

Werte tragen also dazu bei, mit Konfliktsituationen umzugehen. Die Glaubwürdigkeit einer Organisation hängt nicht nur davon ab, wie Mitarbeitende 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 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.¹⁶ Wichtig scheint, dass Einrichtungen und Organisationen es als ihr Anliegen begreifen, Orte zu schaffen, wo ethische Fragestellungen diskutiert werden können. Denn Werte müssen immer wieder auch hinterfragt und sozusagen „verheutigt“, im konkreten Handeln gewollt und letztlich umgesetzt werden. Insofern bleibt das Bemühen um Werte, Überzeugungen und Ideale, die tragen sollen, eine grundsätzliche und langfristige Aufgabe.

Ein Beispiel dafür ist die Weihnachtsansprache von Papst Franziskus vom 22. Dezember 2014 an die versammelten Mitarbeiter der Kurie, d.h. an die Gesamtheit der Leitungs- und Verwaltungsträger des Heiligen Stuhls und damit der Institutionen und Mitarbeiter, die den Papst bei dessen Aufgaben unterstützen.

In seiner traditionellen Weihnachtsansprache an die Mitarbeiter der Kurie zählte der Papst 15 so von ihm genannte Krankheiten auf, die in allen Organisationen, aber eben auch der Kurie anzutreffen sind und die Zusammenarbeit beeinträchtigen. Planungswut, schlechte Koordination, Eitelkeit, Gleichgültigkeit, geschlossene Zirkel, Gier nach Profit und Macht sind hier nur einige Beispiele, die Franziskus nannte.

Die Schadenfreude in der Berichterstattung war groß. „Endlich sagt es mal einer“ – so die landläufige Meinung. Viele haben jedoch die Adressaten übersehen. So sprach Papst Franziskus zwar vor der Kurie, hatte aber wesentlich mehr im Sinn: Die Krankheiten, die Franziskus aufzählt, sind überall dort zu finden, wo Menschen miteinander arbeiten. Der Papst benennt also Zustände, die in jeder Verwaltung, jeder Einrichtung und jedem Betrieb vorkommen können.

Nicht zuletzt die Wortwahl drückt dies aus: Krankheiten gehören zum menschlichen Leben. Sie stören aber die Abläufe unseres Körpers, wie wir sie uns wünschen und bedürfen der Heilung.

¹⁶ Vgl. Rahmenbedingungen einer christlichen Unternehmenskultur in Caritas und Diakonie, Freiburg/Berlin 2011.

Allen Kurienkrankheiten, die Papst Franziskus aufzählt, ist gemeinsam, dass die Mitarbeitenden in ihren normalen Abläufen verharren, ja geradezu versteinern. Die Sinnperspektive, wofür die Arbeit wichtig ist, worin die Ideale und Orientierungspunkte liegen, scheint verloren gegangen zu sein.

Die Aufzählung der Kurienkrankheiten macht deutlich, dass Handeln aus Werten heraus nichts ist, was man ein für alle Mal hat. Sondern, dass man sich seiner tragenden Werte immer wieder neu vergewissern muss. Der Bezug auf Werte in Entscheidungen, im Handeln und in der Führung braucht genauso Übung wie Austausch und Unterstützung.

5. Fazit

Werte sind Ideale und Orientierungspunkte, die unser Handeln prägen. Wie ein Wert im Handeln umgesetzt wird, kann unterschiedlich sein. Hierzu braucht es Abwägungsprozesse und die Frage, welche Werte durch eine Handlungsoption umgesetzt werden können. Dafür bedarf es des Austausches mit anderen und der Unterstützung. Die Berücksichtigung von Werten bei Abwägungsprozessen bietet die Chance, Eingeschliffenes zu hinterfragen und Neues entstehen zu lassen. Dies kann etwa der Fall sein, wenn Wirtschaftlichkeit, Barmherzigkeit und Treue gegenüber den eigenen Idealen und mit Transparenz in Beziehung gesetzt wird. Wirtschaftlichkeit wird dabei häufig als Widerspruch zur Umsetzung von Werten empfunden. Es gilt sie aber um der Menschen willen in einen Gesamtzusammenhang zu stellen. Führen durch Werte. Unser Handeln bleibt in der Spannung zwischen wirtschaftlicher Notwendigkeit und sozialer Verantwortung – dem haben wir uns zu stellen und je neu um das rechte Maß zu ringen.

Prälat Dr. Peter Neher
Präsident