



Markenkern mit Mehrwert

Ethische Ausgestaltung einer wertorientierten Kultur in kirchlichen Organisationen und Einrichtungen

Was macht den Markenkern kirchlicher Organisationen im Gesundheits-, Sozial- oder Bildungswesen aus, die ebenso grundlegend pastorale Orte sind, in denen der Sendungsauftrag Jesu seine Entfaltung findet? Der Mehrwert eines Markenkerns, der fachliche Standards übersteigt, entsteht letztlich dadurch, dass Mitarbeiter:innen unterschiedlicher Funktionsebenen überzeugt sind von christlichen Werten und den Idealen der entsprechenden Einrichtungen. Menschen und Werte sind damit der wesentliche Erfolgsschlüssel der Organisationen. Ausgehend von diesem *Markenkern+* werden Gründe, Herausforderungen und die Funktion christlicher Werte in den jeweiligen Bereichen aufgezeigt. Es wird deutlich, dass eine christliche Organisationskultur wesentliche Auswirkungen auf die Organisationen in ihrer Innen- und Außenwirkung einnimmt.



Hannes Groß

Der kirchliche Markenkern

PR-Profis, Werbestrategen und Kommunikationsberater stellen nicht erst seit den großen Austrittswellen der Kirche in Folge in- und externer Krisen oder Skandale wegen des Umgangs mit Missbrauch, intransparenter Finanzen oder schwieriger Führungsstile u. a. die Frage, wie sich die Kirche gesellschaftlich wieder stabilisieren kann, mehr noch, wie der ihr eigene *besondere Markenkern* wieder positiv sichtbar werden könnte. Auch an christlichen Unternehmen oder sozialen Organisationen in kirchlicher Trägerschaft geht diese Entwicklung nicht vollkommen spurlos vorbei. Sie sind, neben den vielen Kirchengemeinden und Ortskirchen, ja in ebenso großem Maße besondere Orte pastoralen Wirkens und mitmenschlicher Begegnungen der verfassten Amtskirche. In ihren weiten Handlungs- und Arbeits-

feldern in der Sorge um kranke, alte oder pflegebedürftige Menschen, in der Bildungs- und Jugendarbeit, der Sozialarbeit und Beratungen oder der Armutsbekämpfung u. v. m. geben sie kirchlichen Skandalen in ihrem breit angelegten Wirken, teils ungehört, ein gewaltiges und starkes Gegengewicht.

Allein in Deutschland arbeitet über eine halbe Million Menschen hauptamtlich bei der Caritas, unterstützt von mehreren hunderttausend Ehrenamtlichen. Sie pflegen, begleiten, unterstützen und beraten etwa 13 Millionen Menschen pro Jahr.¹ Zudem wird über eine halbe Million Kinder in knapp zehntausend kirchlichen Kindertageseinrichtungen² neben zahlreichen wei-

teren (inter)nationalen Einrichtungen in den Bereichen Gesundheit, Pflege, Jugendhilfe oder Bildung u. v. m., betreut und begleitet.

Dieses hochwertige und leistungsstarke Handeln in den unterschiedlichen Bereichen und das konkretisierte institutionalisierte christliche Wirken bildet den eigentlichen Anspruch eines exklusiven und erweiterten Markenkerns einer Kirche, die mit echter, aufrichtiger Sorge und Nächstenliebe um den konkreten Menschen mit liebevoller Zuwendung und höchstem Maß an Menschlichkeit und Würde in die Welt hineinstrahlen und das Gemeinwohl anspruchsvoll mitgestalten will. „Wirksames Zeichen der Gegenwart Gottes in der Gesellschaft kann Kirche nur sein, wenn sie ernst

¹ Vgl. <https://www.caritas.de/diecaritas/wir-ueber-uns/die-caritas-in-zahlen/statistik>, abgerufen am 01.09.2022.

² Vgl. <https://www.kita.de/wissen/katholischer-kindergarten/>, abgerufen am 01.09.2022.



macht mit der Einheit von Theorie und Praxis, von Verkündigung des Evangeliums und Einsatz für Gerechtigkeit.“ (Heimbach-Steins 2005, 298) Der Frage um die Anpassung an den sog. Zeitgeist, dem Wunsch nach Reformideen oder autoreferentieller Debatten ist mit der Stärkung und dem Aufzeigen der eigentlichen grundlegenden kirchlichen Felder der Kirche entgegenzuhalten, weil „es [Kirche] vielmehr in erster Linie auf ihr Produkt an[kommen sollte] [...], dass sie allerdings nicht beliebig anpassen [kann]“ (Wiemeyer 1999, 557). **Eine derartige Konzentration auf den Menschen, in Verbindung mit einem hohen Grad an Verlässlichkeit und Fachkompetenz, muss gesellschaftlich nicht nur sichtbar, sondern, um nicht nur kurzfristig an Gewicht zu gewinnen, dauerhaft spürbar sein.**

Hinter Hochglanzflyern, Wertepolitik oder Leitbildprozessen werden nicht allein freundliches Personal oder hochwertige und moderne Leistungen in Pflege, Medizin oder Bildung erwartet – das gehört auch zum grundlegenden

Der Mehrwert eines Markenkerns: Markenkern+

Kirchliche Organisationen stehen dabei in selbem Maße unter Druck, wie säkulare Organisationen in entsprechenden Marktsegmenten. So stehen konfessionelle wie nicht-konfessionelle Gesundheitseinrichtungen nicht erst durch die Corona-Pandemie und ihren Folgen personell und finanziell am Limit oder sind von Fachkräftemangel und Pflegenotstand betroffen. Dennoch hat die Pandemiesituation auch eine fruchtbare politische und gesellschaftliche Debatte um das Pflege- und Gesundheitswesen angestoßen, welche Chancen für die weitere Entwicklung im Segment aufzeigt. Die Frage nach dem christlichen Markenkern+ scheint auf den ersten Blick nicht auf derselben Ebene wie personelle oder ökonomische Anliegen angeordnet zu sein, verliert aber aufgrund ihrer Konsequenzen

Markenkern säkularer Einrichtungen. **Der Markenkern der Kirche gewinnt dann nachhaltig an Profil, Mehrwert und auch Alleinstellung, wenn Mitarbeiter:innen aller Ebenen einer Organisation authentische und überzeugte Botschafter:innen der Marktwerte und Ideale selbst werden. Menschen und Werte sind der wesentliche**



Menschen und Werte sind der wesentliche Erfolgsschlüssel einer (christlichen) Organisation

Erfolgsschlüssel einer (christlichen) Organisation. Unabhängig von der Zugehörigkeit zur Kirche durch die Taufe, können alle Angestellten in ihren Arbeitsbereichen und Handlungsfeldern überzeugt vom Mehrwert christlicher Werte für eine Organisation sein und diese selbst durch Überzeugung, Verständnis und Nachvollziehbarkeit leben. Damit werden sie Gestalter eines Markenkerns mit Mehrwert (= Markenkern+), der durch sie selbst und ihre Haltung an Strahlkraft gewinnt.



Die Beschäftigung mit Werten und einer gelebten christlichen Organisationskultur wirkt sich auf Dauer positiv auf die gesamte Organisation aus

der Ressourcen ist es von Bedeutung, nicht nur technisch oder pflegerisch, sondern auch ethisch auf der Höhe der Zeit zu sein. Denn die Beschäftigung mit Werten und einer gelebten christ-

lichen Organisationskultur wirkt sich auf Dauer personell wie wirtschaftlich positiv auf die gesamte Organisation, deren Klima und der Identifikation der Mitarbeiter:innen aus.

Innenperspektivisch kann durch diese Identifikation mit den Werten der Organisation die Mitarbeiterbindung gesteigert werden, Mitarbeiter:innen gehen mit kurzfristigem Leistungsdruck leichter um, Projekterfolge können durch persönliche Zugänge effektiver und innovativer gestaltet werden, Menschen arbeiten aus Berufung und Überzeugung und werden selbst zu Markenbotschafter:innen mit Strahlkraft. Ein verbessertes Arbeitsklima und offener Umgang unterschiedlicher Funktionsebenen oder ein verbesserter Umgang mit moral distress, Resilienz oder die Sprachfähigkeit in schwierigen Situationen sind nur einige Punkte. Auch außenperspektivisch gewinnt eine Organisation mit ihren Werten und Vorstellungen an Wirkung, Reputation, Strahlkraft und Sichtbarkeit. Gemeinsame Werte zwischen Mitarbeiter:innen aller Ebenen und Führungen erhöhen die Reputation. Die jeweiligen Einrichtungen etablieren sich vermehrt als attraktive christliche oder kirchliche Player im Gesundheits-, Sozial- oder Bildungswesen. Dadurch werden sie bevorzugte Dienstleister mit stabilen Rahmenbedingungen.

Darüber hinaus dürfen die Kirche und die zu ihr gehörenden Anbieter sozialer Leistungen mit ihren fundamentalen Werten den jeweiligen Markt nicht allein säkularen Dienstleistern überlassen. **Denn im Gegensatz zu diesen besteht kirchlicherseits der unbedingte Anspruch, jeden Menschen als Mittelpunkt der entsprechenden Dienstleistungen zu sehen, um ihn über reine politische Notwendigkeit, Profitdenken, egoistische Interessen oder unreflektierten technischen Fortschritt zu stellen. Es gilt, menschliches Leben zu stärken und grundlegend aus Überzeugung zu handeln.**

Eine christliche Ethik hält an einem Ideal von Gütern, Werten, Ein-

stellungen und Normen im Leben des Einzelnen und der Gesellschaft fest. Denn diese grundlegenden Güter deuten Sinnrichtungen kollektiven wie individuellen Handelns an und haben gleichzeitig eine „subsidiäre Funktion [...], weil menschliches Streben oftmals zu schwach ist oder weil entgegengesetzte [...] Neigungen den Handelnden hindern, sich von den richtigen Gründen ansprechen oder bestimmen zu lassen“ (Schockenhoff 2014, 416–418). Umgekehrt bedeutet das aber auch, dass Kirche und kirchliche Akteure wesentlich gesellschaftliche Verantwortung dafür tragen, die Entwicklung von Werten grundlegend in ihren Einrichtungen mitzugestalten und Menschen als Arbeitnehmer:innen, als Patient:innen oder Kund:innen und Ehrenamtliche in ihrer christlichen Identität und ihrem Werteverständnis zu schulen und zu stärken. Wie gefragt die christlich ethischen Positionen hierbei sind, zeigen die zahlreichen Anfragen, in Ethikräten u. v. m., in der die christliche Ethik eine „stimulierend-belebend[e], integrierend-ordnend[e] und bisweilen kritisch[e]“ (Virt 2016, 289) Rolle einnimmt.

Abstrakte Begrifflichkeiten manifestieren sich lebensweltlich eingebunden als sichtbares und konkretes Handeln. Pflegekräfte, Ärzte u. v. m. handeln in ihrem Berufsfeld im Idealfall aus Überzeugung und machen abstrakte Werte spürbar. Diese Erfahrung von Zuwendung und Heilung wird vom Einzelnen gemacht und am Einzelnen erfahrbar. Der Markensoziologe *Oliver Errichello* spricht von einem positiven Vorurteil gegenüber Marken, die konkret erfahrbar und mit dem jeweiligen Angebot verbunden seien³ (Vgl. auch Errichello 2020, 2013 u. a.). Mit einer Marke verbinde man grundlegend „ein bestimmtes Set [und] bestimmte Inhalte“ (Errichello 2017), die in den Köpfen der Menschen stark verankert seien. Vorurteile können in gleichem Maße negativ wie positiv und entsprechend schwach oder stark sein. Mit Blick auf die positive Verankerung gehe schließ-

lich die Aufgabe einher, das, was in den Köpfen der Menschen sei, ihre Erwartungshaltung, realitätsnah weiter zu pflegen. Für christliche Organisationen reiche es Errichello zufolge „dann aber nicht aus, durch bestimmte Impulse [...] etwas zu verändern,“ als vielmehr umfassend die überzeugende kirchliche Arbeit am Menschen, auch in den weltweiten und vielen persönlichen Krisen hervorzuheben. Es gehe weniger um Fragen, wie eine Institution sein soll oder wie sie sich anpassen muss, als vielmehr darum, den eigenen Kern herauszuarbeiten und auch entsprechend stark mit den Möglichkeiten und Anknüpfungspunkten der Zeit zu



In ihren zahlreichen Einrichtungen kann Kirche Menschen, die sie sonst nicht mehr erreicht, mit ihren Werten und Grundhaltungen neu ansprechen und überzeugen

repräsentieren. Die Botschaft müsse daher lauten, wer die Kirche sei und was ihre Leistungen ausmache. Bedrängte Marken müssen seiner Ansicht nach ihre Kundschaft grundlegend pflegen und operativ investieren. Es sei wichtig, weniger in der „Kommunikationswelt“ zu arbeiten, als vielmehr an den neuralgischen Punkten, an denen sich die Lebenswelt der Menschen wirklich bewege. Dann sei Kirche ein starker und emphatischer Partner an ihrer Seite. In ihren zahlreichen Einrichtungen kann Kirche Menschen, die sie über die Gemeindegemeinschaft nicht mehr erreicht, mit ihren Werten und Grundhaltungen wieder oder neu ansprechen und überzeugen.

Genese und Einordnung

Um über die Ausgestaltung des Mehrwerts dieses Markenkerns+ und die daraus resultierende gesellschaftliche Aufgabe sprechen zu können, empfiehlt sich eine kurze Vergewisserung über die Genese unterschiedlicher kirchlicher und sozialer Handlungsfelder. Ohne historische Vollständigkeit zu gewähren, fällt Nachfolgendes auf: Im Bereich der Bildung spielen mittelalterliche Kloster- und Domschulen eine zentrale Rolle, Basilius der Große (330–379) oder die Klostermedizin hatten Einfluss auf die Entwicklung des Medizinwesens, die strukturierte Armenfürsorge unter Laurentius (225–258) auf den Bereich der Krankenhäuser oder Pflegeeinrichtungen. Die vielen Heilig-Geist-Stifte oder Spitäler, Johanniter- oder Antoniterorden im Mittelalter, die sich um verletzte Pilger oder Reisende bemühten und so den Alten- und Pflegebereich angestoßen haben oder die Vielzahl von Klöstern, die nicht nur religiöse und spirituelle Zentren, sondern starke Handelspartner und beispielhafte Wirtschaftsbetriebe waren, sind darüber hinaus zu nennen.

Ihnen gemein scheint zu sein, dass ihr Engagement durch das Leben Jesu, das Verständnis des Menschen als Ebenbild Gottes sowie durch das Wirken einer konkreten Person (z. B. Vinzenz von Paul, 1581–1660, „Liebe sei Tat“ u. v. a. m.) motiviert war. Zahlreiche dieser Personen prägen bis heute das Bild vieler individueller Einrichtungen des karitativen oder sozialen Bereichs und deren Leistungen. Lange bevor diese Formen des Gesundheits-, Sozial- oder Bildungswesens aus verschiedenen Gründen im säkularen Bereich übernommen wurden und in der Gesellschaft bis heute ausgebaut werden, muss das Entdecken, Gründen und Voranbringen dieser sozialen Anliegen im Handeln kirchlicher Akteure unter dem Anspruch des Evangeliums gese-

³ Vgl. <https://www.deutschlandfunk.de/markensoziologe-die-kirchen-druecken-sich-ihren-markenkern-100.html>, abgerufen am 01.09.2022.

hen werden. Kirchliche Anbieter spielen dabei bis heute eine entscheidende

Rolle im jeweiligen Markt und dürfen sich nicht zurückziehen.

Wettbewerbsvorteil durch die Sichtbarkeit gemeinsamer gelebter Ideale.

Gründe christlicher Werte in Organisationen

Um im jeweiligen Marktsegment (Beispiel Gesundheitswesen) entsprechend stark agieren zu können, ist der grundlegende Markenkern durch hohe fachliche und qualitativ herausragende Standards gekennzeichnet. Intern spielen Benefits, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Jobtickets u. a. eine Rolle. Die Notwendigkeit, den Markenkern entsprechend weiter zum Markenkern+ auszugestalten, ergibt sich aus mehreren grundlegenden, miteinander verflochtenen Gründen:

(1) Eine äußere Rahmung, die sich der Voraussetzungen, Möglichkeiten und Durchsetzungen annimmt, bilden dabei die Wissenschaft und vor allem die Politik mit ihrer jeweiligen Gesetzgebung, die dadurch maßgeblich an der Formung eines Marktsegments beteiligt ist. Für diese Formung sind politische Akteure auf die Wechselwirkung und den konstruktiven Austausch mit Akteuren der Marktsegmente angewiesen, um konstruktive Entwicklungen voran-

 Durch den Dialog mit der Politik erfüllen kirchliche Dienstleister den Auftrag Jesu, sich für die Schwachen einzusetzen

bringen zu können. Kirchliche Einrichtungen handeln grundlegend aus Überzeugung und Verantwortung für eine positive Gestaltung der Welt. Das ihnen zugrundeliegende Menschen- und Weltbild spielt für diesen Austausch eine entscheidende Rolle, da dadurch chancenreich Missstände gegen den Respekt der Würde des Menschen und daraus resultierende konkrete Fragen und Themen aufgezeigt werden können. Durch dieses Einbringen in den Dialog mit der Politik, erfüllen kirchliche Dienstleister den wesentlichen Auftrag Jesu, sich für die Schwachen dieser Welt struktu-

rell einzusetzen. Karitatives Handeln ist „keine Option [...], auf die zur Not auch verzichtet werden könnte, sondern eine Notwendigkeit, die der befreienden Kraft des Evangeliums entspricht: ein Grundvollzug des Christseins von Anfang an“ (Söding 2022, 6).

(2) Um sich dem Sendungsauftrag Jesu anzunähern ist jeder einzelne mit seiner eigenen tiefen Überzeugung und Werterhaltung gefragt. Der Anspruch christlicher Lebenshaltung genügt sich nicht darin, im Erbringen seiner ethischen Pflicht die Klimax seiner Handlung zu finden. Vielmehr fordert eine christliche Ethik den Menschen dahingehend heraus, über die Pflicht hinaus zu handeln und einem starken christlichen Ethos zu folgen. Der Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation und der Idee des Guten findet seinen Ausdruck in der äußeren Verwirklichung im Einsatz für seine Mitwelt.

(3) Ebenso bieten konkret gelebte Werte ein solides Fundament für ein erfolgreiches und vertrauensstiftendes Alleinstellungsmerkmal über die oben genannten Standards hinaus. Was passiert, wenn Werte nicht nur durch Leitbilder festgehalten, durch CSR-Maßnahmen öffentlich wirksam gemacht oder personell durch Anreize gefördert werden, sondern wenn die Belegschaft das Werteprofil einer Organisation grundlegend selbst prägt? Dann schärft sich über das sich qualitativ bessernde Betriebsklima einer Einrichtung hinaus vor allem ein nachhaltiger

(4) Schließlich entstehen neben dem politischen und gesellschaftlichen Gestalten auch im engeren Rahmen eine Vielzahl an Möglichkeiten der spürbaren Fürsorge, die durch konkrete Organisationskultur systematisch unterstützt werden. Christliche Werte halten den teils würdelosen Umständen wesentlich konstruktive Elemente der Menschlichkeit entgegen. Gerade in den Extremsituationen und Wendepunkten menschlicher Existenz, zu Beginn oder am En-

 Christliches Engagement in professionalisierten Kontexten zeichnet sich dadurch aus, dass es sich dem Menschen in seinen Sorgen und Nöten zuwendet

de des Lebens, in fundamentalen Krisen und Angstsituationen oder in den zahlreichen Momenten des Ausharrens und Wartens, fordert eine grundlegende Werterhaltung maßgeblich einen würdigen und fairen Umgang untereinander. Eine Krankheit oder eine Notsituation braucht nicht nur konkrete Hilfe oder Therapie. Hinter ihnen steht ein Mensch mit seinen Sorgen und Zweifeln, der nicht allein gelassen werden darf, sondern Zuneigung und Interesse an seinen Lebens- und Sinnfragen verdient. Eine solche Zuwendung zeichnet christliches Engagement auch in professionalisierten Kontexten aus. Hilfreich hierzu ist ebenso das Bewusstsein, dass derartige Probleme oftmals religiöse Tiefendimensionen besitzen, was das Bewusstsein für religionsensible soziale und gesundheitsbezogene Dienstleistungen etabliert (vgl. Lob-Hüdepohl 2017).

Herausforderungen und ethische Ausgestaltung

Eine wertebasierte christliche Organisationskultur steht vor immer neuen Herausforderungen, die eine je ange-

messene ethische Ausgestaltung fordern. Nachfolgend sollen skizzenhaft



vier dieser aktuellen Herausforderungen benannt und eingeordnet werden.

(1) Die in den letzten Jahren immer mehr abnehmende Präsenz von Ordensleuten, Klerikern oder Seelsorgern in kirchlich geführten Häusern hat wesentlichen Einfluss auf das Arbeitsklima und die christliche Kultur der jeweiligen Einrichtung. Eine derartige Präsenz sprengt im Positiven den rein beruflichen Rahmen und zeigt, wie sich Privatpersonen dem jeweiligen Anliegen der Organisation wesentlich ganz hingeben und für dieses Handeln eintreten können. **Von der „Welt-Verbesserungs-Motivation“ dieser Menschen, die sich wesentlich dem Auftrag der Gründungsidee verpflichtet wissen, geht ein Mehrwert aus, weil sie der Organisation ihr Gesicht und damit konkrete Verbundenheit verleihen.** Auch Mitarbeiter:innen können intrinsisch motiviert zu Markenbotschafter:innen werden, wenn sie selbst von der Marke und ihrer Idee überzeugt sind. Wesentlich hierfür ist, ihnen die Möglichkeit der Entfaltung ihrer persönlichen Identität in ihrer Organisation und auf der Grundlage gemeinsamer Wertvorstellungen im Rückgriff auf die Gründungsidee zu ermöglichen. Dadurch kann die Frage nach dem Sinn des eigenen beruflichen Tuns immer wieder selbstkritisch angefragt und vertieft werden. Mitarbeiter:innen die Möglichkeit dieser Auseinandersetzung zu bieten und sie durch Verständnis und Plausibilität von den jeweiligen Werten und Idealen zu überzeugen, zeichnet einen guten Arbeitgeber und dessen gutes Angebot aus, mit dem sich Mitarbeiter:innen auch identifizieren wollen.

(2) Das plurale Glaubens- und individualisierte Lebensverständnis der Menschen hat wesentlichen Einfluss auf die Grundsätze gemeinsamen Arbeitens oder die Wahl und Vertiefung eigener Interessen. Im Kontext christlicher Organisationen betrifft dies neben den Mitarbeitern und Patienten mit Angehörigen, auch eine große Zahl an Ehrenamtlichen, die in besonders ho-

hem Maß in kirchlichen Einrichtungen eingebunden sind. Der äußeren wie inneren Erosion gewohnter Strukturen und dem Druck der Intensivierung eigener Ziele, scheint gesellschaftlich eine hohe Sensibilität und Motivation für Gemeinschaft, Tiefsinn und Wertefragen entgegenzustehen. Die Verständigung auf eine zusammen erarbeitete wertbasierte und gelebte Arbeitsgrundlage ermöglicht eine produktive und dem Wesen der einzelnen Einrichtungen gerecht-werdende Gemeinschaft, die bei der breiten kirchlichen Kritik nicht übersieht, was Kirche im Ganzen leistet und die Wertigkeit der eigenen Organisation, die unermüdlich ihren Beitrag für ein stabiles Gemeinwohl vollzieht, nicht verkennt. Kirchliche Zugehörigkeit und christliches Handeln werden damit nicht zum Gradmesser der Peinlichkeit in der Öffentlichkeit, sondern schaffen gerade Platz für die Auseinandersetzung und die Suche nach Sinn und Gemeinschaft. Aufgrund mangelnder Unterscheidbarkeit zwischen kirchlichen und nicht-kirchlichen Trägern bezüglich ihrer grundlegenden Leistungen, gibt es ebenso Stimmen, die für einen Rückzug aus dem Gesundheitswesen plädieren. Vielmehr sollten kirchliche Akteure die mangelnde Differenz jedoch als Möglichkeit der eigenen Ausgestaltung eines unverwechselbaren Profils aufgreifen. Denn „ohne starke [christliche] Institutionen, die das Regelwerk auf das Gemeinwohl hin orientieren, kann es keine ethisch verantwortbare Marktwirtschaft geben“ (Marx 2012, 441).

(3) Der wachsende technische, personale und finanzielle Anspruch und die Herausforderungen in der Arbeitswelt stellen nicht nur ganze Organisationen, sondern jede:n einzelne:n Mitarbeiter:in vor grundlegende Fragen der Leistung im System. So spielen eine sich verschärfende Wettbewerbsslage durch Übernahmen, Fusionen, Insolvenzen oder der Fachkräftemangel institutionell, aber eben auch die Frage nach der Wahl des Arbeitgebers oder des jeweiligen Dienstleisters, die Bindung an die

Organisation oder konkrete Probleme wie moral distress oder Dilemmata entscheidende Rollen im Berufsalltag. Organisationen, die über ihre Leistungen hinaus höhere Erwartungen erzeugen und auch erfüllen können, führen eine stolze Sichtbarkeit und strahlen Verlässlichkeit aus. Noch immer wird davon ausgegangen, dass kirchliche Anbieter aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung und Weiterentwicklung ein höheres Maß an Qualität anbieten. Zukunftsfähige Organisationen stellen sich dem Versuch, diese Werthaltungen weiter zu transportieren und so das hohe Maß an Qualität auf allen Organisationsebenen voranzubringen.

(4) Gesellschaftlich und in der Arbeitswelt ist eine Transformation durch einen tiefgreifenden Generationenwechsel sichtbar. Die Ansprüche junger Generationen an die Arbeitswelt sehen neue Schwerpunkte vor, die in den Anforderungen an den Arbeitgeber deutlich werden: Wertschätzung mensch-



Noch immer wird davon ausgegangen, dass kirchliche Anbieter aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung und Weiterentwicklung ein höheres Maß an Qualität anbieten

licher Ressourcen, hohes Maß an Flexibilität bei starkem Anspruch an das Unternehmen und sich selbst, wobei es immer auch Arbeitnehmer:innen geben wird, die ausschließlich aus monetären Gründen ihrer Tätigkeit nachgehen. Dennoch scheint ein wachsender Wunsch nach Identifikation der eigenen Berufung mit dem Beruf entscheidend zu sein. In der sog. „Arbeitswelt 4.0“ stehen Sinn, Freude und Sicherheit an erster Stelle der jungen Menschen, die wiederum als Grundlage für Innovation und Leistung fungieren können. Die Wechselwirkung zwischen dem Wunsch eigener Identifikation des Berufs mit der Berufung und die Möglichkeit, gemeinsam mit Mitarbeiter:innen wesentlich die Vision einer Institution



zu prägen und zu formen, stellen einen weiteren Reiz christlicher Organisationsentwicklung dar und eröffnen ungeahnte Räume innovativen und krea-

tiven Denkens und Arbeitens, was die Handlungsfähigkeit einer Organisation ebenso zukunftsfähig macht.

der Annahme seiner Situation als wesentlichen Teil der Heilung (Vgl. Maio 2017). Dieser Blick auf den Menschen ist interessant, denn der medizinethische Anspruch hebt darauf ab, dass Heilung durch einen Mehrwert an Menschlichkeit wesentliche Auswirkungen auf den Verlauf der Patientengeschichte hat, welches sein Wohlergehen deutlich verbessert und die Notsituation nicht nur medizinisch abfängt. Dieser medizinethische Anspruch kann praktisch jedoch nur in einer wertsensiblen Kultur einer Organisation erbracht werden, die aus Überzeugung den Menschen mit seiner Lebensgeschichte in den Mittelpunkt rückt.

Die subsidiäre Funktion christlicher Werte

Die Kirche hat, wie gezeigt, wesentlich zum originären Entdeckungszusammenhang des institutionellen Handelns im Sozialsektor beigetragen. Der Mehrwert und die Strahlkraft von Einrichtungen, die nicht nur qualitative Dienstleistungen anbieten, sondern grundlegend für ihre Werte in der Fürsorge um den Menschen eintreten, wirken sich auf personeller, ökonomischer und gesellschaftlicher Ebene positiv aus. Die Kirche vertritt mit ihren zahlreichen Einrichtungen und den dort verwirklichten und gelebten Werten v. a. aber auch eine dauerhaft subsidiäre Funktion. Die Wechselwirkung und das Zusammenspiel zwischen verfasster Kirche und institutionalisierter Kirche bildet einen wichtigen Grundbaustein hierfür. Als Dienst an der Gesellschaft erweist sich die verfasste und institutionalisierte Kirche dann, wenn sie sich mit ihren Vorstellungen und Erfahrungen in das Gemeinwohl mit einbringt. Sie wirke an der Entdeckung normativer Aussagen oder moralischer Forderungen mit, auch wenn sie selbst nichts zu ihrer rationalen Begründung dazu liefere, weil diese allein im Bereich der praktischen Vernunft liege (vgl. Bormann 2002). Am bisher Gesagten wird deutlich, dass kirchliche Interaktionen subsidiär Werte in die Gesellschaft hineingetragen haben, weil diese dazu selbst nicht in der Lage war, diese Werte gleichzeitig aber aufgrund ihrer Vernünftigkeit und Plausibilität übernehmen konnte. Diese Rolle hat kirchliches Handeln bis heute nicht verloren. Die Spielräume innerhalb des politischen Rahmens wertorientiert auszugestalten und nach Möglichkeiten zu suchen, konkret Güter und Werte wie Partizipation, Verantwortung für die Schwachen und Schwächsten, nachhaltiges

Management u. v. m. grundlegend zu verwirklichen, trägt mit dazu bei, die hohe Bedeutung von Menschenwürde und Gemeinwohl auch über die eigene Einrichtung hinaus als sinnvoll und nachvollziehbar zu etablieren.

Die Sicht *auf* und der Umgang *mit* dem Menschen ist die Grundlage ei-



Die Sicht *auf* und der Umgang *mit* dem Menschen ist die Grundlage einer gelingenden christlichen Ethik in der Medizin

ner gelingenden christlichen Ethik in der Medizin. Einen starken Gegenentwurf zu vorherrschenden Menschenbildern in der Medizin liefert der Medizinethiker *Giovanni Maio*. Anstatt den Menschen als Maschine und Medizin nur als Leistung zu sehen, stärkt er das Bild eines vulnerablen und angewiesenen Menschen, hebt die bedingungslose Hilfszusage der Medizin hervor und verweist auf die wichtige Hilfe

Der uneingeschränkte Blick für das Leben des Menschen und der normative Anspruch auf den Respekt vor der Würde des Lebens, darf, solange der Verdacht der Einschränkung und des Missstandes besteht, nicht folgenlos bleiben. Kirchliche Akteure dürfen den jeweiligen Markt nicht ohne ihre eigenen Ansprüche zurücklassen, damit sie ihrer eigenen ethischen Verantwortung gerecht werden. Dies bleibt eine nachhaltig subsidiäre Aufgabe der Kirche. Andere Einrichtungen oder Organisationen dürfen „[...] nicht im Ungewissen bleiben, wie [sie] handeln sollte[n] [...] oder wovon [sie] Abstand nehmen [müssen]“ (Schockenhoff 2014, 417).

Menschen und Werte als nachhaltiger Erfolgsschlüssel

Der Industriemanager *Erhard Meyer-Galow* erörtert vor seinem Entwurf einer integralen Business-Ethik 3.0 die Frage, warum man es immer wieder versäume, „einen ethischen Ansatz zu verfolgen, der die Nachhaltigkeit [in ihrer Wirkung und Umsetzung] wiederum auch nachhaltig fördert“ (Meyer-Galow 2022, 26). Ethik dürfe sich nicht in Verhaltensregeln beschränken, sondern erfordere vielmehr ein weitergehendes Maß, welches über Gesetzhilichkeiten hinausgehe. Ein Blick in die wirtschaftsethischen Überlegun-

gen der vergangenen Jahrzehnte offenbare, dass HR (Human Resources), CSR (Corporate Social Responsibility), PR (Public Relations) keinen wirklichen Mehrwert für einen Markenkern einbringen können. Während einer Business Ethik 1.0 vor allem Schadensbegrenzung oder die Vermeidung von Skandalen zugrunde lägen, konzentrierte sich bereits eine Business Ethik 2.0 mehr auf Mission, Vision und Unternehmenskultur der Organisation. Sofern die Mission und die Vision der Einrichtung geregelt seien, stelle sich

jedoch unmittelbar die Frage, welche Kultur im Unternehmen vorherrschen müsse, damit die Mission und Vision bestmöglich erfüllt werden könne. Unternehmen mit einer 2.0-Struktur attestiert Meyer-Galow zwar, dass auch sie weder ethisch immun seien, noch ihnen der Geschäftserfolg garantiert werde. Eine 2.0-Ethik erhöhe und optimiere ihm zufolge zwar die Chance, sich schnell von schwerwiegenden ethischen Problemen zu erholen. Ethik und Kultur spiele sich jedoch in einem ganzheitlichen Rahmen auf der Markenebene ab, nämlich zwischen Mitarbeiter:innen, die das Unternehmen bilden und Verbraucher:innen, die das Produkt kaufen oder das Angebot in Anspruch nehmen. Aber „[w]enn wir die gegenwärtige Situation betrachten, hat selbst Business Ethik 2.0 mit CSR [...] nicht dazu geführt, dass die Wirtschaft signifikant einen neuen ethischen Ansatz lebt, der nachhaltig moralische Einstellungen beinhaltet, die in konstantem, ethischen Verhalten mün-

den. Offensichtlich fehlt noch etwas. [...]“ (Meyer-Galow 2022, 27). Mit Luk Bouckaert (2015) führt Meyer-Galow an, dass Führung, soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit mit Spiritualität (Spirituality: The missing Link in Business Ethics) zu verbinden seien, die er nicht als individuelle Angelegenheit, sondern als öffentliches Gut sehe und deren Mangel es aufgrund der wichtigen Rolle in der Stärkung des Mehrwerts auszumergen gilt.

Gerade kirchliche Institutionen sind mit einem Markenkern+ hervorragend in der Lage, diesen Mangel durch christliche Organisationskultur dauerhaft zu beheben. Christliche Ethik, Werte und Spiritualität sind innerhalb des Selbst-, Welt- und Gottesverständnisses in der Welt lebbar und wollen innerhalb dieser Koordinaten umgesetzt werden. Das Füllen dieses „Missing Links“ ist wesentlich im Portfolio kirchlicher Organisationen anlegt und kann umgesetzt werden.

Ziel kirchlicher Einrichtungen muss es sein, die grundlegende Iden-

tifikation und Verbundenheit ihrer Mitarbeiter:innen aufgrund ihrer eigenen Überzeugung und Berufung herauszuarbeiten und beizubehalten. Durch ein derartiges affektives Commitment (Vgl. Schuhmacher 2010) wird schließlich eine starke Wirkung nach innen und nach außen erzielt.

Fazit

Kirchliche Einrichtungen und Träger leisten mit ihren Werten einen wesentlichen Beitrag im Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen. Der Mehrwert ihres Markenkerns hat dabei eine wesentliche subsidiäre Funktion, die dem Auftrag und der Botschaft Jesu dahingehend folgt, dass sie die Gesellschaft und die einzelnen Bereiche grundlegend stärken will, indem sie den Menschen beispielhaft in den Mittelpunkt ihrer eigenen Aktionen stellt. Als pastorale Orte zeigen die zahlreichen Einrichtungen aber auch praktisches

LITERATUR

- Bormann, Franz-Josef (2002): Theologie und „autonome Moral“. Anmerkungen zum Streit um Universalität und Partikularität moralischer Aussagen in theol. und phil. Perspektive, in: Theologie und Philosophie 77, 481–505.
- Bouckaert, Luk (2015): Spirituality: The missing Link in Business Ethics, in: Zsolnai, László: The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management, Berlin, 15–26.
- Die dt. Bischöfe Nr. 98 (2014): Das katholische Profil caritativer Dienste und Einrichtungen in der pluralen Gesellschaft, 36 ff.
- Errichiello, Oliver/Zschiesche, Arnd (2013): Markenkraft im Mittelstand. Was jeder Manager von Dr. Klitschko und dem Papst lernen kann, Wiesbaden.
- Ders., „Die Kirchen drücken sich, ihren Markenkern herauszuarbeiten“, Interview „Tag für Tag“, aus: Religion und Gesellschaft im Deutschlandfunk am 01.12.2017.
- Ders., (2020): Die Kirche als Marke stark machen. Ein Basis-Leitfaden für kirchliche Gemeinden und Organisationen, Wiesbaden.
- Heimbach-Steins, Marianne (2005): Subsidiarität und Partizipation in der Kirche, in: Ders. (Hg.): Christliche Sozialethik. Ein Lehrbuch, Bd. 2, Regensburg.
- Lob-Hüdepohl, Andreas (2017): Basale religiöse Kompetenz – ein menschenreichliches Muss!?, in: Nauerth, Matthias u. a. (Hg.): Religionssensibilität in der Sozialen Arbeit, Stuttgart, 157–169.
- Maio, Giovanni (2017): Mittelpunkt Mensch. Lehrbuch der Ethik in der Medizin, Stuttgart, 475–497.
- Marx, Reinhard (2012): Grenzenloser Markt! Kann sich ein Unternehmen Moral leisten?, in: Hennerkes, Brun-Hagen/Augustin Georg (Hg.): Wertewandel mitgestalten, Freiburg i. Br., 441 f.
- Meyer-Galow, Erhard (2022): Business Ethik 3.0. Die neue integrale Ethik aus der Sicht eines CEOs, Wiesbaden, 26 ff.
- Schockenhoff, Eberhard (2014): Grundlegung der Ethik. Ein theologischer Entwurf, Freiburg i. Br., 416–418.
- Schuhmacher, Lutz (2010): Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Organisation binden. Konsequente Personalbindung für sozialwirtschaftliche Organisationen, in: BAGFW (Hg.): Sozialwirtschaft – mehr als Wirtschaft? Steuerung – Finanzierung – Vernetzung, Baden-Baden, 121–130.
- Söding, Thomas (2022): Großes Herz und starke Arme. Caritas als Grundzug des Christseins – von Anfang an, in: HK spezial, Delegierte Nächstenliebe, Die Kirche und ihre Caritas.
- Virt, Günther (2016): Was bleibt von der Theologie? Als Moraltheologe im Räderwerk wissenschaftlicher und politikberatender Gremien, in: Chittilappilly, P.-C. (Hg.): Horizonte gegenwärtiger Ethik, Freiburg i. Br.
- Wiemeyer, Joachim (1999): Kirchen und religiöse Gemeinschaften, in: Korff, Wilhelm u. a.: Handbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3. Gütersloh.

kirchliches Handeln auf, welches die Menschen in den verschiedenen Situationen ihres Lebens als positives Vorurteil bestätigt sehen. Wesentlich dafür

 Ziel kirchlicher Einrichtungen muss es sein, die grundlegende Identifikation und Verbundenheit ihrer Mitarbeiter:innen aufgrund ihrer eigenen Überzeugung und Berufung herauszuarbeiten und beizubehalten

sind die zahlreichen Mitarbeiter:innen, wenn sie sich mit den christlichen Werten bewusst identifizieren können und

ZUM AUTOR
Hannes Groß, geb. 1992, seit 2022 Direktor des Instituts für christliche Organisationskultur in Dortmund, zuvor wissenschaftlicher Assistent an der Universität in Freiburg bei Eberhard Schockenhoff. Er forscht aktuell an der Universität in Bonn über das Thema der Moralkritik. Seine aktuellen Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind neben grundlegenden Fragen der Moral, Organisationskultur und Personalentwicklung, Medizin-, Wirtschafts- und Führungsethik. Letzte Publikation: „Ethik in der Corona-Pandemie: Moraltheologische Perspektiven auf politische Regelungen und die Möglichkeit ihrer normativen Ausgestaltung in einer Krise“ (2022), in: *Gottesrede in Epidemien: Theologie und Kirche in der Krise*, hrsg. v. Joachim Werz, Münster, 352–372.

sich mit kirchlichem Handeln verbunden wissen. Diese Identifikation wird durch die persönliche Auseinandersetzung mit den Werten und Überzeugungen der Institutionen geschärft und so

im Bewusstsein der Mitarbeiter:innen verankert. Wesentlich ist es, mithilfe einer christlichen Organisationskultur diese Prozesse nachhaltig zu fördern.

Tagungsbericht



Der „Schwerter Konsent“ – religiöse Bildung als „Option für die Armen“?

In Gesellschaft und Wissenschaft wird darüber debattiert, inwiefern schulische Bildung neutral sein sollte. Intensiviert wird diese Debatte durch kontroverse Auseinandersetzungen zu politischen Themen wie Migrationspolitik oder Coronamaßnahmen, die soziale Polarisierungsprozesse zu befeuern scheinen. Viele polarisierende

Themen werden auch im Rahmen religiöser Bildung behandelt. Die Frage, wie angemessen mit solchen Themen umzugehen ist, wurde im März 2022 auf einer religionspädagogischen Tagung diskutiert. Anhand der Themen Ökonomie, Ökologie und Antisemitismus wurden Fragen rund um Kontroversität, Positionalität und Neutralität

thematisiert. Diese werden in Deutschland zumeist auf den politikdidaktischen Beutelsbacher Konsens bezogen. Eine Perspektive der Tagung war es, eine religionspädagogische Variante des Beutelsbacher Konsenses zu entwerfen. Ein vergleichbares Koordinatensystem hatte es nämlich in der Religionspädagogik bisher nicht gegeben.