

M. Basina Kloos

## **Kirchliche Träger dürfen sich und ihre Werte nicht verkaufen**

„Moral und Moneten“ – ein Wortpaar, das auf den ersten Blick scheinbar gar nicht zusammen passt. Geld ist zwar wichtig, hat aber immer auch einen negativen Beigeschmack. Über Geld redet man nicht gerne – gerade als Vertreterin einer franziskanischen Ordensgemeinschaft. Die, die es aber trotzdem tun, werden von der Umwelt häufig komisch angeschaut. Auf der anderen Seite können wir ohne Geld nichts aktiv gestalten. Gerade im Gesundheits- und Sozialwesen, in dem die Marienhaus Stiftung vorrangig tätig ist, sind wir darauf angewiesen, dass unsere Einrichtungen von Staat, Land oder durch eigene Investitionen finanziert werden.

Kirchliche Einrichtungen leben und leben nicht auf Inseln der Glückseligkeit. Sie sind genauso wie andere Unternehmen dem Geist der Zeit und den immer knapper werdenden Ressourcen unterworfen. Sie müssen sich im Wettbewerb der Anbieter behaupten – und dies nicht nur mit theologischen, sondern auch mit wirtschaftlichen Argumenten, die sich wiederum am Wohl der Mitarbeiter und der Menschen, die bei uns Hilfe suchen, orientieren. Gerade in Zeiten wie diesen, die von der Finanzkrise überschattet werden, ist dies mehr denn je von Nöten. Papst Franziskus hat in einer Rede an die Botschafter von Kirgisien, von Antigua und Barbuda, des Großherzogtums Luxemburg und von Botswana am 16.05.2013 in prägnanten Sätzen die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise kritisiert. Der Fetischismus des Geldes reduziere den Menschen auf ein einziges Bedürfnis, das des Konsums. Hinter Macht- und Besitzgier „verbirgt sich die Zurückweisung der Ethik, die Ablehnung Gottes. Genau wie die Solidarität so stört auch die Ethik! Sie wird als kontraproduktiv angesehen: als zu menschlich, weil sie Geld und Macht relativiert; als eine Bedrohung, weil sie Manipulation und Unterwerfung des Menschen zurückweist. Weil die Ethik zu Gott führt, der außerhalb der Kategorien des Marktes steht.“<sup>1</sup>

Auf die Bedingungen des Marktes eingehen, dabei jedoch als konfessioneller Träger die eigenen Werte, die eigene Philosophie und die von Papst Franziskus geschilderten Entwicklungen nicht aus dem Blick zu verlieren, das sind Herausforderungen, die Verantwortliche im Gesundheitswesen meistern müssen.

„Im Mittelpunkt steht der Mensch.“ – Dieser Satz kennzeichnet das Wirken vieler konfessioneller Einrichtungen und wird von seinen Mitarbeiterinnen

---

<sup>1</sup> [http://www.vatican.va/holy\\_father/francesco/speeches/2013/may/documents/papa-francesco\\_20130516\\_nuovi-ambasciatori\\_ge.html#](http://www.vatican.va/holy_father/francesco/speeches/2013/may/documents/papa-francesco_20130516_nuovi-ambasciatori_ge.html#) (abgerufen am 03.07.2013).

und Mitarbeitern mit Leben gefüllt. Heute allerdings wird dieser Satz im Gesundheitswesen leider allzu häufig durch die Worte „Im Mittelpunkt stehen die Kosten“ verdrängt.

Auf der einen Seite haben Ideale wie Nächstenliebe, Caritas, Fürsorge und Leib-Seel-Sorge ihren anerkannten Wert, auf der anderen Seite werden jedoch die Kostenschrauben immer enger angezogen, so dass die Gefahr stetig wächst, den kranken und alten Menschen nur noch als Kostenfaktor zu sehen. Wo bleibt da unsere Moral?

Und so wird es immer schwieriger, zwischen Einzelaspekten wie Betriebswirtschaft, gesetzlichen Vorgaben, medizinischer und pflegerischer Qualität und der so wichtigen menschlichen Fürsorge die Balance zu halten. DRGs, Sanierungsbeiträge, Wirtschaftlichkeitsreserven, Arbeitszeitgesetz, Dokumentationspflicht, Ärztemangel und Qualitätsmanagement – das sind nur einige der Begriffe, mit denen wir uns heute im Gesundheitswesen beschäftigen und auf die wir aktiv reagieren müssen. Aber nicht nur diese genannten Begriffe stellen Leitplanken des Handelns dar, denn der Auftrag der Kirche ist in erster Linie ein diakonischer: nämlich den Kranken zu helfen.

Und hier haben kirchliche Krankenhäuser einen klaren Marktvorteil, den sie aber häufig nicht allzu bewusst einsetzen: Die Ausrichtung an traditionellen Werten wie Gerechtigkeit, Nächstenliebe, Solidarität, Nachhaltigkeit oder Demut. Diese Werte und Tugenden sind ein Proprium, mit dem wir noch viel offensiver umgehen könnten, ja – im biblischen Sinne – wuchern sollten.

Wir Christen tragen eine ganz konkrete Verantwortung für und in der Welt: Wir müssen uns der voranschreitenden Werteverstärkung entgegenstellen. Wir müssen uns aktiv gegen den Trend stellen, Behandlungsabläufe als Produktionsprozesse zu verstehen, in denen die Kranken nicht mehr als Person, als Schöpfung Gottes gesehen werden. Die persönliche und einmalige Behandlung verliert ihren Wert an sich. Es zählt nur noch das Ergebnis: Konnte die Gesundheit wieder hergestellt werden oder nicht? Dies ist eine sehr eingeschränkte Sichtweise, die nicht mit der christlichen Ethik zusammenzubringen ist.

Diese Entwicklung offen anzusprechen und zu kritisieren, das ist eine Aufgabe, die nicht zu delegieren ist; eine Aufgabe, der wir uns Tag für Tag, Stunde um Stunde stellen müssen. Natürlich sind Kirche und Caritas mit all ihren Einrichtungen keine Bundesagenturen für Werte, ihnen geht es nicht nur um Werte, aber auch.

2009 brachte Prognos im Auftrag des Deutschen Evangelischen Krankenhausverbandes e.V. (DEKV) und des Katholischen Krankenhausverbandes Deutschlands e.V. (KKVD) eine Studie mit dem Titel „Kirchliche Krankenhäuser – werteorientiert, innovativ, wettbewerbsstark“ heraus. Direkt auf der

dritten Seite wurde in zehn knappen Thesen der Mehrwert kirchlicher Krankenhäuser beschrieben.

Diese stehen auf der einen Seite für Werte und „setzen christliche Werte konsequent im Krankenhausalltag um. Dies reicht von der Zuwendung zum Patienten über die betriebliche Kultur bis zur strategischen Angebotsgestaltung. Sie stellen sich systematisch ethischen Fragen und Konflikten.“<sup>2</sup>

Als ein weiterer Wert wird erwähnt, dass kirchliche Krankenhäuser solide wirtschaften und in die Qualität der Versorgung investieren. „Die Basisfallwerte kirchlicher Krankenhäuser liegen dank moderner Strukturen und Prozesse unter dem Bundesdurchschnitt, kirchliche Krankenhäuser gehören zu den DRG-Konvergenzgewinnern. Auch zukünftig werden erzielte Überschüsse vollständig in den Ausbau und die Qualität der medizinischen und pflegerischen Versorgung der Bürgerinnen und Bürger investiert.“<sup>3</sup>

Diese beiden Punkte zeigen es bereits deutlich auf: Christliche Träger arbeiten wirtschaftlich – und dies gerade aus ethischer Verantwortung. Anders als bei renditeorientierten privaten Träger geht es bei uns darum, Überschüsse zu erwirtschaften, um diese wieder vollständig in das Versorgungsangebot zu reinvestieren. Dadurch werden auch Angebote möglich, die für sich alleine stehend, niemals finanzierbar wären. Ich denke hier besonders an den Hospizbereich. Hospize sind sicher keine Einrichtungen, die sich wirtschaftlich rechnen; sie sind Zuschussgeschäfte. Aber trotzdem oder gerade deshalb bieten wir hospizliche Begleitung an, kümmern uns mit haupt- und ehrenamtlichen Helferinnen und Helfern um die Schwerstkranken und ihre Angehörigen. Genau das zeigt, was ich mit christlichem Proprium meine: Wir lassen die Menschen auch in ihrer letzten Stunde nicht alleine, egal ob sich unsere Dienste rechnen oder nicht – denn zu diesen Diensten fühlen wir uns verpflichtet – verpflichtet vor Gott, vor unseren Nächsten, aber auch vor den Gründern unserer Einrichtungen, sei es Vinzenz von Paul, Mutter Teresa von Kalkutta, Franz von Assisi oder Mutter Rosa.

Zu diesen Diensten gehört in unseren Augen auch die Ausbildung junger Menschen – eine Investition in die Zukunft. Es ist kein Zufall, dass kirchliche Krankenhäuser überdurchschnittlich in die Aus-, Fort- und Weiterbildung junger Menschen investieren und überproportional viele Ausbildungsplätze in den Pflegeberufen bereitstellen.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Deutscher Evangelischer Krankenhausverband e.V. (DEKV) und Katholischer Krankenhausverband e.V. (KKVD): „Kirchliche Krankenhäuser – werteorientiert, innovativ, wettbewerbsstark“, Basel 2009, 3.

<sup>3</sup> Ebd.

<sup>4</sup> Vgl. Deutscher Evangelischer Krankenhausverband e.V. (DEKV) und Katholischer Krankenhausverband e.V. (KKVD): „Krankenhauslandschaft 2020 – im Verbund stärker“, Basel 2012, 9: „Über zwei Drittel der kirchlichen Träger, als größte Gruppe der freigemeinnützigen Träger, (engagieren sich) in der beruflichen Ausbildung. Dagegen bildet nur jede fünfte private Klinik

Ich habe bereits häufiger die Marienhaus Stiftung erwähnt, in der mittlerweile rund 13.800 Frauen und Männer in über 80 Einrichtungen tätig sind. Ich werde nun die Entstehungsgeschichte dieser Stiftung kurz skizzieren und hierbei den Fokus auf die Ethik legen – eine vielleicht außergewöhnliche und seltene Perspektive, aber eine, die sich in meinen Augen lohnt und die Unternehmensentwicklung noch einmal ganz anders erklärt und deutet.

2011 wurde die Marienhaus Stiftung gegründet und hat damit die Ordensgemeinschaft der Waldbreitbacher Franziskanerinnen der allerseligsten Jungfrau Maria von den Engeln (FBMVA) als Träger unserer Einrichtungen im Sozial- und Gesundheitswesen abgelöst. Dieser zukunftsweisenden Entscheidung sind die Franziskanerinnen von der Heiligen Familie (OSF) gefolgt. Für deren soziale Werke hatte die Marienhaus GmbH bereits seit 2009 eine Geschäftsbesorgung inne, da uns die damalige Ordensleitung der Mayener Franziskanerinnen um Hilfe bat. Der Orden selber war zu klein geworden, die Schwestern zu alt, um den Anforderungen des heutigen Gesundheitswesens standzuhalten. Unter dem Leitsatz „Orden hilft Orden“ haben die Waldbreitbacher Franziskanerinnen diese Bitte positiv erwidert – und dies ohne genau zu wissen, auf welche wirtschaftlichen Herausforderungen wir uns damit einließen. Aber unsere moralische Verpflichtung dem Orden, seiner Werke und Mitarbeiter gegenüber war höher als unsere wirtschaftliche Ausrichtung.

2012 schließlich wurden die Einrichtungen der Mayener Franziskanerinnen in die Marienhaus Stiftung gegeben. Unsere Stiftung führt somit die sozialen Werke zweier verschiedener Ordensgemeinschaften in einer neuen Zeit fort. Allein am Beispiel der Gründung der Stiftung lässt sich der Spannungsbogen zwischen Moral und Monetik wunderbar aufzeigen.

2011 wurde von einigen hinter vorgehaltener Hand getuschelt, dass unser Träger nun alles dafür in die Wege leite, um noch größer und mächtiger zu werden. Wir werden nicht selten als ein Unternehmen dargestellt, das offensiv neue Einrichtungen akquiriert. Doch dies ist absolut falsch, denn wir gehen nur dann in Verhandlungen, wenn wir angesprochen und um Hilfe gebeten werden.

Waldbreitbach wird häufig das Adjektiv des Neuen, ja manchmal sogar Revolutionären nachgesagt – und das ist auch gut so, denn damit folgen wir dem jesuanischen Auftrag, neuen Wein in neue Schläuche zu füllen.<sup>5</sup>

Der Gründung unserer Marienhaus Stiftung war ein langer Prozess vorangegangen, in dem die Leitung des Ordens, der bis 2012 Gesellschafter der Ma-

---

selbst aus. Fast alle Kliniken mit mehr als 200 Betten bilden selbst aus. Somit leisten große kirchliche Krankenhäuser zusammen mit den öffentlichen Kliniken einen wesentlichen Beitrag zur Reduktion des Fachkräftemangels im Bereich der Pflegeausbildung.“

<sup>5</sup> Mt 9,17.

rienhaus GmbH war, intensiv und ausführlich über die Zukunft des Trägers beraten hat. Es gab mehr als einen Interessenten, der uns einzelne Einrichtungen oder sogar die ganze Trägerschaft abkaufen wollte. Natürlich haben wir auch über solche Angebote beraten, denn letztlich hätte der Orden damit wirtschaftlich ausgesorgt und die Altersversorgung aller Ordensschwestern gesichert.

Aber wir haben uns ganz bewusst dagegen entschieden und die Marienhaus Stiftung gegründet, in die alle Einrichtungen übertragen wurden. Und dass dies geschehen ist, das hat sehr stark mit unseren Wurzeln zu tun. Unsere Ordensgründerin, die selige Mutter Rosa, war keine Theoretikerin. Sie hat dort geholfen, wo die Not am größten war. So sind zahlreiche Krankenhäuser, Altenheime, Kinder- und Jugendhilfe- sowie Bildungseinrichtungen und Hospize entstanden – und dies vorrangig im ländlichen Gebiet.

Gerade die Versorgung der Menschen am Rande der Gesellschaft war Mutter Rosa ein Herzensanliegen. Und dieser Tradition fühlen auch wir uns nach wie vor verpflichtet. Der Verkauf des Unternehmens hätte sicher bedeutet, dass der Käufer so manche Einrichtung geschlossen oder weiter verkauft hätte. Das (Lebens)Werk unserer Gründerin wäre damit zerstört worden. Aber nicht nur das. Wir fühlten und fühlen uns auch unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verpflichtet, die nicht selten von ihrer „Marienhaus Familie“ reden. Diese Familie wollen wir ihnen nicht nehmen. Sie sind es, die vor Ort arbeiten, sich um die uns anvertrauten Menschen kümmern und so unserer Trägerschaft ein Gesicht geben. Sie sind es, die nicht nur gute medizinische, pflegerische oder pädagogische Arbeit leisten, sondern den Menschen auch vermitteln, dass sie dies auf Grundlage des Evangeliums tun. Dort, wo es ihnen und uns gelingt, mit unserem Tun „Gottes Ja zum Menschen“ auszudrücken, genau dort geschieht Reich Gottes.

Der Orden wird den Prozess der Umstrukturierung in den nächsten Jahren intensiv mitbegleiten. Nicht nur aus diesem Grunde sind einzelne Mitglieder unseres Ordens in den Stiftungsvorstand berufen worden. Sie, aber auch unsere langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Sorge dafür tragen, dass das Vermächtnis unserer Stifterin lebendig bleibt.

Aber diese Umstrukturierung hat natürlich auch noch eine andere Dimension: Der Orden selber hat diese Veränderungen eingeleitet, um sich wieder vorrangig um seinen spirituellen Auftrag zu kümmern und den heutigen Nöten der Zeit nachzugehen. Denn – da sind wir uns alle einig – würde Mutter Rosa heute leben, würde sie sicher keine Krankenhäuser und Senioreneinrichtungen mehr aufbauen, sondern ganz andere Projekte zur Begleitung der Menschen initiieren. Auch dieses Umdenken des Ordens geschieht aus einer ethischen Motivation und Verantwortung: Wir wollen uns dort für die Men-

schen einsetzen, wo sie unsere Hilfe im Hier und Heute am Nötigsten haben. Verdeutlichen möchte ich dies an der Unternehmensphilosophie der Marienhaus Stiftung. Diese basiert auf christlicher Inspiration (Gottes-, Menschen- und Kirchenbild) sowie einer Management-Inspiration. Genau zwischen diesen beiden scheinbar kaum miteinander zu verbindenden Inspirationsquellen haben wir konkrete Umsetzungsschritte im Alltag formuliert, so beispielsweise den selbstlosen Dienst an den Ärmsten der Armen, die Einfachheit und Professionalität/Qualität, das Spannungsfeld von Leidenschaft und Leidensfähigkeit sowie Nächstenliebe und Wirtschaftlichkeit.

Auch wenn wir nun eine große Umstrukturierung eingeleitet haben, so müssen wir uns auch in Zukunft ständig hinterfragen, reflektieren, um zu überprüfen, ob unser derzeitiges Handeln noch unserem Wesenskern und Auftrag entspricht. Dies ist eine, um in der moraltheologischen Sprache zu bleiben, Art der Gewissenserforschung.

Wenn es uns als konfessioneller Träger gelingt, den Diskurs zwischen Ethik und Ökonomie aktiv voranzutreiben, dann werden wir mit unserem wertebewussten Unternehmen gewiss gestärkt in die Zukunft gehen können. Sicher ist dies kein einfacher Weg. Es ist ein Weg, der so manchen Stolperstein birgt, aber mit der richtigen Zuversicht und dem Bewusstsein, Gott an unserer Seite zu haben, kann es uns gelingen. Mit unserem Tun geben wir lebendig wieder, was es heißt, Gottes Reich auf Erden aufzubauen und den Traum Gottes mit den Menschen sichtbar und erfahrbar zu machen.

Einen Fehler dürfen wir allerdings nicht machen: Wir dürfen unsere Identität „nicht auf Kosten anderer und im Kontrast zu anderen Einrichtungen“ suchen, „als sei der Heilige Geist nur in kirchlichen Einrichtungen am Werk. Wer Gott nur für sich reklamiert, leugnet das Wirken Gottes in der Welt.“<sup>6</sup>

Lassen Sie mich noch eine andere Dimension eines werteorientierten Unternehmens anführen: Werte geben den Mitarbeitern nicht nur Sicherheit und Identität, sie führen auch dazu, dass sie leistungsfähiger und motivierter werden. In einer Umfrage der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft wurde 2004 untersucht, welche Eigenschaften eine Führungskraft benötigt, um Mitarbeiter zu motivieren. Erstaunlicherweise wurden hier keine harten Faktoren genannt, sondern das Wichtigste war die Wahrhaftigkeit und Authentizität, gefolgt von einem souveränen Umgang mit Konflikten, einer Begeisterungsfähigkeit und dem Einfühlungsvermögen.<sup>7</sup> Dies gelingt umso besser, je mehr sich meine persönlichen Werte mit denen meines Unter-

---

<sup>6</sup> Fischer, Michael: „Spiritualität – ein Alleinstellungsmerkmal kirchlicher Krankenhäuser?“, in: Klaus Baumann, Johannes Eurich, Karsten Wolkenhauer (Hrsg.): Konfessionelle Krankenhäuser. Strategien – Profile – Potenziale, Stuttgart 2013, 36.

<sup>7</sup> Vgl. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft: Akademie-Studie 2004: Zur Leistung (ver)führen – Leadership und Leistung in deutschen Unternehmen, Überlingen 2004, 13.

nehmens decken. Wenn ich von meinem Träger und seiner Philosophie überzeugt bin, beidem vertraue, dann bin ich auch bereit, mich leidenschaftlich für ihn einzusetzen, dann bin ich bereit, die Kultur in meiner Einrichtung aktiv mitzugestalten.

Dass die Moral in unserem Unternehmen eine wichtige Rolle spielt, das zeigen auch die Führungsvorsätze, die vor zwei Jahren von unserer Geschäftsführung formuliert und 2012 vom Stiftungsvorstand beschlossen wurden. Sie zeigen in kurzen Sätzen, dass es unseren Führungskräften neben den wirtschaftlichen Erfolgen um ein „Mehr“ geht: Um den Menschen, um Gott – und damit um das Reich Gottes.

Und so möchte ich meinen Beitrag mit den Führungsvorsätzen der Marienhaus Stiftung beenden:

Ich will mit meinem Dienst einen Beitrag zum Ganzen leisten!

Ich will mich selbst und andere achten!

Ich will mich und das Unternehmen weiterentwickeln!

...und ich arbeite damit am Reich Gottes mit!