

Ich bin – das stellt Gott vor das erste wie vor alle folgenden Gebote - Jahwe, dein Gott, der ich dich aus Ägyptenland aus der Knechtschaft geführt habe ...“ (Ex 20,2). Du wirst diese Freiheit nicht auf´s Spiel setzen. Israel weiß, es gibt viele Götter, andere Götter. Aber Israel „kennt keine anderen Götter“ (vgl. Dtn 11,28; 13,3.7.14; 29,25). Wenn Israel andere Götter kennt (mit ihnen „intim wird“), dann setzt es andere Erfahrungen neben die der Freiheit – und verspielt damit seine Freiheit.

Es geht um den Freiheitsraum: Identität

Jede Organisation hat ihre Identität. Eine Identität, die sie erkennbar macht und unterscheidbar - als rückgebunden an das Gemeinwohl z. B. oder eben als rückgebunden an den Gott, der Freiheit schenkt. Am Programm der Rückbindung hängt die Außenperspektive (die sozialen Anforderungen: „Was kann ich da erwarten?“) und die Innenperspektive (die Selbstansprüche: „Was müssen wir leisten?“). Am Programm der Rückbindung ist die Organisation identifizierbar, ihre Wertekultur messbar.

Das erste Gebot: Du sollst neben mir keine anderen Götter haben

Elisabeth Jünemann

In Krisen ist es wichtig, eine Identität zu haben. Das gilt für Lebenskrisen wie für Wirtschaftskrisen, für Personen wie für Organisationen. Das gilt für Wirtschaftsunternehmen wie für Soziale Unternehmen. Das erfährt Herr K., Bauunternehmer, dessen Bauunternehmen, von der Finanz- und Wirtschaftskrise empfindlich getroffen, zum ersten Mal, seit es existiert, zur Kurzarbeit gezwungen ist. Das erfahren seine Mitarbeiter, die in riskanten Zeiten nach Verlässlichkeit und Vertrauen suchen. Das erfährt Frau A., die nicht umhin kann, ihre demente Mutter in schlechtem Zustand vorübergehend in ein Pflegeheim zu bringen. Das erfährt das Pflegeheim wie alle sozialen Organisationen, die neben ihrer sozialen, pflegerischen, medizinischen oder pädagogischen Kernaufgabe immer auch wirtschaftlich zu funktionieren haben.

Von der Notwendigkeit, in Organisationen das Risiko zu mindern.

Ein Blick auf die Wirtschaft: Da ist die Atmosphäre zurzeit zumindest gespannt: Entlassungen in die Arbeitslosigkeit hier und unverhältnismäßig hohe Abfindungen dort; endlose Diskussionen um einen Mindestlohn hier und Steuerhinterziehung dort. Das Ansehen der Wirtschaft ist gefährdet, das der Wirtschaftsunternehmen auch - was dann wiederum der Wirtschaft schadet. Ein Teufelskreis entsteht. Die Wirtschaft reagiert. Sie versucht, das verlorene Vertrauen wieder aufzubauen. Unternehmen verpflichten sich auf Werte: „Diese Werte sind uns wichtig!“ „So geht es hier zu!“ „Damit identifizieren wir uns! Das sind wir!“ Solche Selbstverpflichtungen werden in die Organisationsstruktur eingearbeitet; viele Firmen leisten sich im Topmanagement einen „Chief Compliance Officer“.

Was da für Organisationen der Wirtschaft gilt, das scheint auch für Soziale Organisationen zu gelten: Es gibt ein Bedürfnis, nach innen und nach außen zu klären, wie es in dieser Organisation zugeht. Oder umgekehrt, es gibt das Bedürfnis, zu wissen, wie es in diesem Krankenhaus, in dieser Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe zugeht. Das motiviert schließlich seit Jahren, mühsame Leitbildprozesse zu entwickeln und Leitbilder zu schreiben. Kaum eine Organisation, kaum ein Pflegeheim oder ein Krankenhaus, das nicht Wert darauf legen würde, eine Kultur des Vertrauens zu schaffen – und eine Struktur, die das ermöglicht.

Warum beschäftigt man sich in Unternehmen, in sozialen wie in wirtschaftlichen, neben all dem, was ihr Kerngeschäft an Kompetenz verlangt, neben dem, was das Management an Kompetenz verlangt, auch noch mit der Frage nach Vertrauen und Verlässlichkeit? Niklas Luhmann, der Systemtheoretiker, formuliert das so: „Trotz aller Bemühung um Organisation und rationale Planung kann nicht alles Handeln durch sichere Voraussicht seiner Wirkung geleitet sein. Es bleiben Unsicherheiten zu absorbieren und es muss Rollen geben, denen diese Aufgabe in besonderem Maße obliegt.“ Organisationen, soziale und wirtschaftliche, sind, wer wüsste das nicht, immer gefährdet. Bei noch so exakter und guter Planung – es bleiben Unsicherheiten. Es bleiben Risiken. Je vielfältiger die Möglichkeiten, je größer die Freiheiten, die zur Verfügung stehen, desto größer die Risiken.

Welche Risiken? Das Risiko, dass alles ganz anders sein kann als wir denken. Dass alles auch ganz anders kommen kann als wir denken. Dass etwas heute zwar so ist, aber morgen schon ganz anders. Situationen, die wir nicht „im Griff“ haben. Die so oder so sein können. So oder so ausgehen können. Solche Situationen, die wir nicht im Griff haben, Situationen, die so oder so sein können, die nennen wir „kontingent“. Kontingenz (von Aristoteles verstanden als etwas, das so, aber auch anders kommen kann) verbindet Uneindeutigkeit und Unsicherheit mit der Notwendigkeit, sich auf Risiken einzulassen. Kontingenz ist unvermeidbar. „Jene, die die Kontingenz leugnen, müssten – sagt ein unfreundlicher Satz eines persischen Philosophen aus dem 11. Jahrhundert dazu – „so lange gefoltert werden, bis sie zugeben, dass sie auch nicht hätten gefoltert werden können.“ (Avicenna, persischer Philosoph, 11 Jhd.).

Kontingenzen - zum Beispiel im Krankenhaus: Hier befinden sich Menschen nicht selten in einer Ausnahmesituation. In Ausnahmesituationen ist das Lebensrisiko höher als im Allgemeinen. Wo das Lebensrisiko am größten ist, will ich vertrauen. Wo das Leben am verletzlichsten ist, an seinen Rändern, wo es anfängt und aufhört, an den Nahtstellen, an denen es leicht bricht, setzen Menschen auf Vertrauen und Verlässlichkeit. Die Patientin, die im Elisabeth Krankenhaus aufgenommen wird, fragt sich: „Was wird mir geschehen?“ Ihre Frage könnte aus der einen Perspektive so beantwortet werden und aus der anderen so. Aus der Perspektive der Medizin z.B. anders als aus der der Ökonomie. „Das könnte heilen.“ – „Das ist nicht bezahlbar.“ Oder aus der Perspektive der Religion: „Dient das dem Heil des Menschen?“ Die Patientin muss sich Gedanken machen, was hier aus ihr wird – im Blick auf die Möglichkeiten der Medizin, der Pflege und der Wirtschaft oder auch der Religion. Sie sorgt sich. Die Oberärztin sorgt sich auch, wenn sie zum Beispiel an das Management denkt. Und die Pflegeschülerin sorgt sich, wenn sie an die Stationschwester denkt. Dem Management-Mitarbeiter ist nicht wohl, wenn er an den Chefarzt denkt oder an die Pflegedirektorin. Erwartungsungewissheit und Enttäuschungsgefahr. Risiken, Kontingenzen - die machen Angst.

Von der Möglichkeit der Moral, das Risiko zu bearbeiten.

Angst in Organisationen kann nicht einfach ausgehalten werden, sie drängt permanent nach Bearbeitung. Es geht um Bearbeitung der Kontingenz, um Minderung des Risikos. Kontingenzen zu bearbeiten, Risiken zu managen – das ist eine Rolle, die seit jeher die Moral übernimmt. Moral bearbeitet Kontingenz, indem sie Verhalten kanalisiert. Moral unterscheidet: „Das ist zu tun“ und „das nicht“. Sie unterscheidet und entscheidet, was „richtig“ ist und was „falsch“. Oder in der Sprache der Moral, was „gut“ ist und was „böse“, was „gerecht“ ist und was „ungerecht“. Und sie versucht, möglichst vielen Menschen diese Entscheidung zu kommunizieren. Moral einigt auf einen Wert, auf das Wohlergehen des Menschen zum Beispiel, und auf entsprechende strukturelle und habituelle Konsequenzen: So erreiche ich das Wohlergehen der Menschen, mit diesen Strukturen, durch diese Haltung. Dadurch kanalisiert sie Verhalten in Richtung „gut“ und „gerecht“ – in sozialen Organisationen wie in Wirtschaftsunternehmen.

Gerade auch in Wirtschaftsunternehmen: „Seit 6000 Jahren glaubt man, dass diejenigen, die Marketing betreiben, Künstler im schnellen und leichten Verdienen, gewissenlose Betrüger und Händler schäbiger Waren seien. Zu viele von uns sind sicher schon einmal jemandem ins Netz gegangen, und wir alle sind hin und wieder dazu angestachelt worden, alle

möglichen Dinge zu kaufen, die wir nicht gebrauchen konnten und – wie wir später feststellen mussten – überhaupt nicht haben wollten.“ So schrieb Farmer 1967 in seinem Beitrag „Would you want your daughter to marry a marketing man?“ Das ist zwar, weiß man, eine ganz falsche Vorstellung, aber eine, die fest in den Köpfen sitzt. „Moral und Marketing“ - das klingt „Marder im Getriebe“. Hier Marketing – da Moral. Hier Wettbewerb und Marktwert – da das Gute und Gerechte. Da wird von unterschiedlichen Logiken ausgegangen, von schier unvereinbaren Logiken. Was gut und gerecht ist, kann sich nicht auszahlen. Was sich auszahlt, kann nicht wirklich gut und gerecht sein. Aus der Unterscheidung wächst der Konflikt, ein Dauerkonflikt: Berthold Brecht inszenierte ihn im Parabelstück „Der gute Mensch von Sezuan“: Der gute Mensch Shen Te, rettet seine wirtschaftliche Existenz nur, indem er die Rolle wechselt, in regelmäßigen, immer kleiner werdenden Abständen, als böser Mensch, als Vetter Shui Ta, die Armen vertreibt. „Gut zu sein und doch zu leben, zerriss mich wie ein Blitz in zwei Hälften...“ ruft der gute Mensch den Göttern zu.

Hier Wirtschaft – da Moral. In der Wirtschaft geht es um Haben oder Nichthaben, um Gewinn. Das ist nicht unanständig, das ist notwendig; nur so ist sie. In der Moral geht es um das Gute und das Gerechte; um das, was dem Menschen als individuellem und allen zusammen zum Glück fehlt. Um das, was den Menschen ausmacht, was ihm gut tut, was ihm gerecht wird. Nur wenn sie daran festhält, ist sie Moral. Wirtschaft und Moral grenzen sich voneinander ab. Mit gutem Grund. Hier: „Rechnet sich das?“ – Da: „Ist das menschengerecht?“ Hier die wirtschaftliche Rationalität – da die Vorstellung von der moralischen Qualität eines Unternehmens. Kollision nicht ausgeschlossen. Einerseits. Andererseits: Die eigene Grundhaltung bewahren, sich abgrenzen – das heißt nicht, im eigenen abgeschlossenen System wie die Schnecke im Schneckenhaus zu sitzen. Kein System kann sich ausschließlich mit sich selbst beschäftigen. Immer geschieht im anderen System etwas, vor dem es sich nicht verschließen kann – weil es Auswirkungen auf die eigene Logik hat. Moral und Markt nähern sich einander an. Denn längst ist es erforscht: Moral tut Unternehmen gut.

Ein Management, das über moralische Kompetenz verfügt, verdient Vertrauen. Moralische Kompetenz unterscheidet: „Das ist zu tun“ und „das nicht“. Sie unterscheidet und entscheidet, was „richtig“ ist und was „falsch“ oder in der Sprache der Moral, was „gut“ ist und was „böse“, was „gerecht“ ist und was „ungerecht“. Und sie versucht, diese Entscheidung möglichst breit zu kommunizieren. Ein organisationsethischer Prozess in drei Schritten und mit drei Rollen:

- Klären, worum es geht.
- Klären, wie das geht, worum es geht.
- Klären, was dann geht und nicht geht.

- Die normative Rolle: Sie klärt, worum es geht.
- Die strategische Rolle: Sie entscheidet, wie das geht.
- Die Verfahrensrolle: Sie realisiert, was geht.

Klären, worum geht es. Oder:

Die normative Entscheidung für eine moralische Identität.

„Hier geht es gut und gerecht zu.“ Ein bisschen ist die Patientin beruhigt, ein bisschen ist das Vertrauen des Mitarbeiters gestärkt. Aber eben nur ein bisschen, denn die Frage bleibt: Was ist (hier) gut? Was ist (hier) gerecht? Die formale Antwort zieht eine materiale Bestimmung nach sich. „Was ist das Gute und Gerechte?“, fragt sie. Oder, weil es darauf keine eindeutige, allgemein gültige Antwort gibt, sondern Antworten, weil es nicht die eine Moral gibt, sondern (auch wenn sich selbst das Microsoft-Office-Rechtschreibprogramm dagegen sträubt) Moralen: „Was ist hier das Gute und Gerechte?“ „Was gilt hier?“ „Wie wird denn hier unterschieden zwischen dem, was gut und gerecht ist und was nicht?“ Das zu wissen, nimmt der Klientin etwas von der Angst, verschafft der hinzugezogenen Ärztin einige Sicherheit. Das zu wissen, stärkt den Pflegedienstleiter und ist in der Diskussion mit dem Management sicher nützlich. Was gilt hier? Das gilt hier! Moral braucht ein Programm. Es geht um die Verpflichtung auf ein bestimmtes Moralprogramm, auf eine moralische Identität.

Solche moralische Identitäten halten Religionen vor; zum Beispiel und vor allem die jüdisch-christliche Tradition. „Gerechtigkeit“, zunächst ein Begriff, der unpräzise und uneindeutig ist und so nicht sonderlich weiterhilft, wird da zur „Gerechtigkeit vor Gottes Angesicht“.

Da geht es zum Beispiel um den alttestamentlichen Gedanken der von Gott geschenkten Freiheit und um deren Schutz und Entwicklung. Es geht um die Zehn Gebote des Alten Testaments, um die entsprechend in diesem Buch entwickelten Freiheitsräume, um deren strukturellen und habituellen Schutz. Unternehmen bzw. Unternehmer in Sozial- oder Wirtschaftsunternehmen verpflichten sich bis heute auf die Zehn Gebote, weil die (nicht nur) in der europäischen Gesellschaft kommuniziert und akzeptiert werden als eine religiös-moralische Orientierung, die Vertrauen schafft.

Da geht es aber zum Beispiel auch um den neutestamentlichen Gedanken der Nächstenliebe oder, wie es der frühere Bonner Sozialethiker Nikolaus Monzel formulierte, um die „Liebe als Sehbedingung der Gerechtigkeit“. Es geht um die Liebe, von der Papst Benedikt in seiner Enzyklika „Deus est caritas“ sagt, dass sie in ihren Facetten – als „Eros“ (nehmende Liebe; was zugegeben in Organisationen auch in dieser Übersetzung nicht

immer leicht vorstellbar ist) und „Agape“ (gebende Liebe) - nicht möglich ist auf Befehl oder Geheiß, sondern nur weitergegeben werden kann, wenn und weil sie erlebt wird. Es geht um einen entsprechenden Umgang miteinander, um eine entsprechende Organisationskultur und um eine Organisationsstruktur, die das ermöglicht. Organisationen, die sich „christlich“ nennen, kommen um eine solche moralische Orientierung, die sich auf die Liebe verpflichtet nicht umhin. Da gehört die Liebe zu Profil, da macht die Liebe die christliche Identität aus. Da erwartet die Patientin im St. Elisabeth Krankenhaus, dass man dort mit Liebe bei der Arbeit ist und die Mitarbeiter erwarten Strukturen, die dazu motivieren oder (bescheidener:) das wenigstens nicht verhindern. Da erwartet man von der Partei mit dem „C“ im Namen entsprechende Entscheidungen, von der Lehre an der Katholischen Hochschule eine entsprechende Lehre.

Klären, worum es geht. Das tut gut - der Organisation und allen Beteiligten. Das schafft Verlässlichkeit und Vertrauen - für die Organisation und für alle Beteiligten. Wo geschieht diese Klärung? Wer ist verantwortlich für diese basalen Entscheidungen? Die, die in Verantwortung stehen für den Sinn der Organisation, für ihre Funktion, für die Zielformulierung – hier in Verantwortung für kirchliche Organisationen der Bischof oder die Ordensoberin, dort zum Beispiel die Erbin des Familienunternehmens oder auch die Ministerin in leitender Verantwortung für die Gesundheitspolitik, auf deren Entscheidung das Klinikum angewiesen ist.

Merksatz

In einer Organisation muss die Identität geklärt werden. Es ist zu klären, worum es geht. Gerade da, wo viele Kulturen, Religionen, Generationen, Berufe und Professionen usf. zusammenkommen, braucht ein Unternehmen, ein Sozial- oder Wirtschaftsunternehmen, die normative Selbstverpflichtung auf ein bestimmtes System von Werten, Normen und Tugenden.

Organisationen brauchen Führungspersonen, die Verantwortung tragen für diese Identität. Sie verantworten das Kerngeschäft der Organisation und verstehen sich gleichzeitig darauf, dieses Kerngeschäft normativ zu verbinden mit einem Moralprogramm.

Klären, wie das geht, worum es geht. Oder:

Die strategische Entscheidung für die Umsetzung einer moralischen Identität.

Worum es geht, ist geklärt. Das ist der erste Schritt. Aber es wusste schon Erich Kästner: „Es gibt nichts Gutes – es sei denn, man tut es.“ In einem zweiten Schritt geht es darum, zu Klären, wie das geht, worum es geht.

Die grundsätzliche Klärung, worum es in dieser Organisation geht, muss hinunter gebrochen werden auf die strategische Ebene, die Leitungsebene. Die Grundsatzentscheidungen derer, die für den Sinn der Organisation stehen, in kirchlichen Organisationen in der Regel der Bischof oder auch der Ordensobere bzw. die Oberin, müssen in die Strukturen der Organisation implementiert werden.

Wie kommt also, fragt man sich dann auf der Leitungsebene der Organisation, der normativ bestimmte Standard - „hier geht es um die von Gott geschenkte Freiheit“ - in die Unternehmensstruktur? Und woran erkennt man, fragt sich umgekehrt die durch die öffentlich gewordenen Vorfälle in Altenheimen verunsicherte alte Dame, die eine Wohnung im Altenheim braucht, ob es in einer Einrichtung im Sinne der Liebe zugeht (oder nicht)?

Normen brauchen Formen. Die Orientierung des Wirtschaftsunternehmens am alttestamentlichen Gedanken der Freiheit oder eine Unternehmenskultur im Krankenhaus, die sich dem Gedanken der Nächstenliebe verpflichtet, zum Beispiel dem elisabethinischen Dienst am Nächsten – die müssen jedenfalls zu Konsequenzen führen in allen Bereichen der Organisation. Strukturelle Konsequenzen: Es werden stimmige Regeln, passende Normen formuliert und durchgesetzt. Habituelle Konsequenzen: Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist eine passende Haltung, ein adäquates Verhalten gefragt.

Ob die Identität der Organisation so zum Tragen kommt, dass es erfahrbar wird, das ist in erster Linie Sache der Leitung. Sie ist die (im wörtlichen Sinn) entscheidende Instanz. An der Unternehmensleitung liegt es, Strategien festzulegen, die die Freiheit „zur Regel machen“. An der Hausleitung liegt es, die Verfahren im Haus zweifach absichern: Zum einen so, dass die Liebe nicht immer wieder neu durchgesetzt und durchbuchstabiert werden muss, sondern „Routine“ wird. Zum andern so, dass sie weder durch einzelne Situationen noch durch einzelne Personen ohne weiteres auszuhebeln ist.

Klären, wie das geht, worum es geht, ist notwendig, wenn die Identität der Organisation, des Katholischen Krankenhauses wie des High-Tech-Unternehmens, (er-) lebbar sein soll. Nur wenn Strukturen entwickelt werden, die - oder, was ungleich schwieriger ist, verändert werden, dass sie – es möglich machen, in Freiheit zu handeln oder mit Liebe bei der Arbeit zu sein, kann von einer Vertrauen schaffenden Identität der Organisation, einer verlässlichen „corporate identity“ die Rede sein.

Merksatz

In einer Organisation muss Identität (er-) lebbar sein. Es ist zu klären, wie das geht, worum es geht. Identität muss (er)lebbar sein. Normen brauchen Formen. Die normative Vorgabe braucht strategische Entscheidungen für die Umsetzung in Strukturen und Handlungsvorgaben, sie braucht Steuerung und Controlling.

Organisationen brauchen Personen, die diese strategische Rolle übernehmen. Leitende Personen müssen entscheiden, welche Strukturen um der Identität willen zu entwickeln oder zu verändern sind, welche Haltung, welches Verhalten einzufordern ist.

Klären, was dann geht und nicht geht. Oder:
Die Entscheidung für moralische Alltagsroutinen

Entscheidungen der Leitung für entsprechende Strategien und Strukturen, die das Verfahren stützen, müssen, wollen sie wirken, herunter gebrochen werden auf die Ebene des konkreten Verfahrens. Sie müssen zu Regeln werden: „Dies ist besser als das.“ Oder: „Das geht und das geht nicht.“ Zu zweifelsfreien Regeln, die nicht selber auch wieder interpretationsbedürftig sind. Normen brauchen Formen, Formen brauchen Regeln. Regeln greifen in das Alltagsgeschehen der Organisation ein und schaffen da Routine.

Was gilt, heißt das, entsprechend für die operative Ebene der Organisation? Wie verändert zum Beispiel die vorgegebene Orientierung an der Liebe die Routinen im St. Elisabeth Krankenhaus - von der Aufnahme und Diagnose über Mahlzeiten und OP-Plan bis zum ärztlichen Gespräch mit dem Patienten und den Angehörigen und der Entlassung?

Organisationen, seien es Familienunternehmen oder kirchliche Organisationen, sind oft geprägt von ihrer zum Teil langen Geschichte, von alten Regeln und Gewohnheiten. Die sind nicht ohne weiteres zu verändern, die haben ihre eigene Kraft. Sie lassen die Versuche, das Ziel zum Beispiel einer besseren Kommunikationsstruktur in der Abteilung durch Auswechseln von Kollegen durchzusetzen, scheitern. Es liegt nicht immer und meist nicht nur an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wenn die Kommunikation nicht sofort reibungslos funktioniert. Die „zickige Kollegin“ und der „sture“ Chef sind längst ausgewechselt und die Probleme geblieben. Soll sich in der Kultur oder der Atmosphäre der Einrichtung zum Beispiel im Blick auf ein der Freiheit angemessenes Kommunizieren wirklich etwas verändern, dann müssen zentrale Regeln tangiert werden, modifiziert werden, verändert werden. Personalentwicklung ist die eine Seite. Die andere ist die

Organisationsentwicklung. Der Satz zum Beispiel, dass gute Arbeit nur möglich sei, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtung so miteinander kommunizieren, dass dahinter eine Kultur der Freiheit sichtbar wird, der muss nicht nur auf allen Ebenen gehört und bestätigt werden, der muss auch strukturell ermöglicht werden, durch entsprechende Kommunikationszeiten und -orte zum Beispiel. Der muss zur Routine werden.

Klären, was geht und was nicht geht, ist notwendig, wenn die Identität der Organisation (er-)lebbar sein soll, wenn die entsprechenden Strategien den Organisationsalltag verändern sollen. Aus gut klingenden Grundsätzen müssen neue Routinen werden, ein verbesserter und vereinfachter Arbeitsalltag. Erst dann zeigen sich auch die prophezeiten positiven Effekte, auf die jeder Träger oder Eigner spekuliert. Effekte allerdings, die nicht wirklich nachweisbar sind – womit aus der ethischen Debatte, ob moralische Maßnahmen den Charakter rentabler Investition oder selbstloser Opfer haben (müssen), der Dampf entweicht.

Merksatz

In einer Organisationen werden strategische Entscheidungen herunter gebrochen auf die operative Ebene. Dazu braucht es Regeln, die in das Alltagsgeschehen eingreifen und Routine schaffen. Das erspart nicht nur Enttäuschung, das spart auch die Zeit und die Kraft, die in der sonst routinemäßig angezettelten Diskussion („sollten wir nicht diesmal doch ...?“) verbraucht wird.

Organisationen brauchen Personen, die hinter diesen Regeln stehen und die Routinen unterstützen – mit der dazu notwendigen Haltung und Kompetenz

In Organisationen, die auf eine moralische Identität verweisen, erwartet man zu Recht strategische Entscheidungen für deren Umsetzung und Routinen, die den Alltag entsprechend prägen. Einerseits. Andererseits sind die Erwartungen gebremst, denn der Verdacht ist nicht ganz aus dem Weg zu räumen, dass sich Organisationen eher schwer damit tun, radikal aktiv zu werden, sich notfalls radikal zu verändern. Man kennt zum Beispiel das durchaus moderne Kommunikationsverständnis der Leitungsebene - in den Leitbildern steht es auch schwarz auf weiß. Aber man traut dessen Umsetzung (und damit auch der Relevanz der Leitbilder) wenig zu. Man weiß schließlich auch von den traditionellen Kommunikationswegen und -barrieren, und dass die sich tief in die Organisationsstrukturen eingeschrieben haben.

Die Arbeit an der Identität des Unternehmens ist ein ständiger Prozess: Wer kennt es nicht, das ständige Arbeiten an der Optimierung organisationaler Abläufe. Evaluation, Qualitätsmanagement und Risikomanagement; und wenn sich da noch immer keine optimale Lösung zeigt, vielleicht Fehlermanagement? Selbst wenn die Lösungsstrategien optimal

sind, selbst wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen mitmachen - der endgültige Zustand ohne Sollabweichung stellt sich einfach nicht ein.

Der Gott, der anspruchsvolle Weisungen gibt auf dem Weg zur Freiheit und zur Liebe, der gibt auch Weisung für den Fall des Abweichens vom Weg. Der gibt Weisung, wegzukommen von der chronischen Fixierung auf das „ist-voll-erfüllt“ - Ergebnis, das „0-Fehler“ -Prinzip, mit dem wir uns ständig selber als defizitär etikettieren. In der christlichen Botschaft hat auch das nicht ganz Gelungene, das nicht ganz Erreichte, das nicht End-gültige seinen Charme. Die Vollendung ist Sache Gottes. Er steht für das Ganze, nicht wir.

Literatur und Literaturempfehlungen

Jünemann, E./ Wertgen, W. (Hg.), Organisierte Nächstenliebe. Was das Soziale Handeln der Kirche ausmacht, Magdeburg 2009.

Gärtner, H. /Jünemann, E. u. a. (Hg.), Norbert Schuster. Kursbuch Management und Theologie, Freiburg 2007.

Jünemann, E., „Wir brauchen ein Leitbild!“ in: Lebendige Seelsorge 54 (2003) 298-304.

Lob-Hüdepohl, A./ Lesch, W. (Hg.), Ethik sozialer Arbeit. Ein Handbuch, Paderborn 2007.

Luhmann, N., Vertrauen, Stuttgart ⁴2000.

Pierer von H./ Homann K. u. a., Zwischen Profit und Moral. Für eine menschliche Wirtschaft, München/ Wien 2003.

Schramm, M., Ökonomische Moralkulturen. Die Ethik differenter Interessen und der plurale Kapitalismus, Marburg 2008.

Steffensky, F., Die zehn Gebote. Anweisungen für das Land der Freiheit, Würzburg 2003.