

Dr. Franz Segbers

Den Werten, denen wir uns verdanken, im Wettbewerb treu bleiben

Berlin 23.09.2011

Fortbildungsakademie des Deutschen Caritasverbandes

Sozialwirtschaft mehr als ein Sozialmarkt

### **I. Im Spannungsfeld zwischen theologischem Auftrag, politischen Vorgaben und ökonomischen Zwängen**

Die Caritas gerät unter Druck. Der Druck kommt dabei von verschiedenen Seiten. Die politisch in den letzten Jahren im nationalen wie europäischen Rahmen gewollte stärkere marktwirtschaftliche Konkurrenz über Marktsteuerung Sozialer Dienste verschärft nicht nur den alltäglichen Wettbewerbsdruck in den Einrichtungen und Probleme mit der Refinanzierung sondern auch schwerwiegende Identitätsprobleme. Wenn die Caritas in diesem Druck bestehen will, dann bedarf es klarer Vorstellungen über den Ort der diakonischen Einrichtungen im System sozialer Dienstleistungen.

### **II. Caritas als Innovator für eine Wohlfahrts- und Sozialkultur**

Caritatsunternehmen sind eine Institution: Kirche und Unternehmen repräsentieren einen eigenen Stil ihres Handelns mit eigenen Motivationen und Rationalitäten, der sich vom staatlich-hoheitlichen Handeln wie auch vom Nutzen- und Gewinnkalkül der Betriebswirtschaft abgrenzt. Sie sind dem Gemeinwohl verpflichtet und deshalb auch gemeinnützig. Sie bilden eine Brücke zwischen professionellen und ehrenamtlichen Handeln wechselseitiger Hilfe. Sie vermitteln auch die Lage der Menschen, mit denen sie zu tun hat in die Öffentlichkeit. Über die Caritas erreicht kirchliches Handeln Menschen, die sich in ausgesprochenen kirchenfernen Milieus bewegen. Für immer mehr Menschen ist die Caritas das Gesicht der Kirche.

Doch sie wird angesichts der gegenwärtigen Tendenz zur immer stärkeren Ausweitung der Marktsteuerung sozialer Dienste die Grenzen und Folgeprobleme der Marktsteuerung sozialer Dienstleistungen thematisieren müssen. Problematisch ist nicht, dass in personennahen Sozialen Dienstleistungen das Kundenmodell vom Helfermodell herausprofiliert wurde. Es handelt sich aber nur um einen relativen Fortschritt. Denn – so er Medizinsoziologe Hans-Ulrich Deppe - das Arzt-Patienten-Verhältnisses werde in einer Weise verändert, die einer „Kulturwende in der Medizin“ gleichkomme.<sup>1</sup> Eine Untersuchung über Pflegedienste bestätigt diese Veränderung und kommt zu dem Ergebnis: „Im Zuge der fortschreitenden Ökonomisierung wandelt sich nicht nur ihre Arbeitssituation, sondern auch ihre berufliche Identität wird in ihrem innersten Kern davon berührt.“<sup>2</sup> Wir stehen also vor der Herausforderung, dass es mit der Marktsteuerung auch zu einer Kulturwende der Caritas kommen kann.

### **III. Theologische Achse**

Wie kann sich die Diakonie in diesem Spannungsfeld zwischen Gesellschaft, diakonisch-theologischer Wertbindung, staatlichen Vorgaben und ökonomischen Zwängen

---

<sup>1</sup> Deppe, Hans-Ulrich, 2004: Kulturwende in der Medizin, in: Ulshöfer, Goltind / Bartmann, Peter / Segbers, Franz / Schmidt, Kurt. W. (Hg.), Ökonomisierung der Diakonie, Frankfurt, 9-21.

<sup>2</sup> Marr, Kira, Ökonomisierung gelungen, Pflegekräfte wohlauf? In: WSI Mitteilungen 9 / 2007, 506.

orientieren? Woran kann sie sich orientieren, damit sie ihrem Auftrag treu bleiben kann, dem sie ihr Entstehen verdankt?

Der evangelische Wirtschaftsethiker Alfred Jäger spricht von einer „inneren theologischen Achse“ als Herzstück des diakonischen Unternehmens: „Es macht das Einmalige diakonischer Unternehmen aus, dass diese Richtung zentral und explizit auch theologisch zu verantworten ist.“<sup>3</sup> Es geht nicht um ein zusätzliches, theologisch-ethisches Kriterium, sondern um die Ausrichtung der Steuerung und Planung, damit die Diakonie auch jene Werte verwirklichen kann, für die sie gegründet wurde. Qualität und Fortbestand diakonischer Einrichtungen entscheiden sich deshalb in keiner Weise ausschließlich daran, inwieweit es ihnen gelingt, marktwirtschaftliche Prinzipien anzuwenden, sondern vielmehr daran, inwieweit es ihnen gelingt, eine Unternehmensethik zu entwickeln, die von einer „theologischen Achse“ gesteuert wird. Aufgabe dieser theologischen Achse sei es, die diakonischen Unternehmen wie mit einem Navigationsinstrument trotz Klippen und Stürmen auf Kurs zu halten. Die Diakonie steht also unter einer doppelten Gefährdung am Markt. Sie kann ökonomisch und wirtschaftlich erfolgreich und effizient operieren, doch dabei ihre „theologische Achse“ verlieren. Sie ist aber auch gefährdet, wenn sie ihre ökonomische Basis riskiert.

### **1. Sozialethische Grundorientierungen diakonischer Einrichtungen aus der Perspektive theologischer Sozialethik**

Sozialethik hat es mit dem Vorurteil zu tun, dass es zwar das Wünschenswerte schön beschreiben würde, sich jedoch mit der harten Wirklichkeit reibe. Der sozial-ethische Urteils- und Entscheidungsfindungsprozess hat es aber nicht mit der idealen Welt der Prinzipien, die von der harten Realität doch keinen Bestand haben können, zu tun, sondern gerade mit der realen Welt der Fakten und ihrer Gestaltung zu tun. In den „Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas“ wird immer wieder die Verantwortung der Unternehmen betont. „Unternehmen der Caritas handeln verantwortlich auf dem Markt, wenn ihr Handeln den caritativen Auftrag des Unternehmens erfüllen hilft und die Wertorientierung des Unternehmens fördert. Markt und Marktorientierung sind keine Werte an sich, sondern müssen so gestaltet sein, dass sie die Wertorientierung des Unternehmens der Caritas verwirklichen helfen.“ Wie kann diese Verantwortung wahrgenommen werden? Sozialethiker Arthur Rich hat auf diese Verschränkung des Ethischen mit dem Sachgemäßen hingewiesen und betont, *„dass nicht wirklich menschengerecht sein könne, was nicht sachgemäß ist, und nicht wirklich sachgemäß, was dem Menschengerechten widerstreitet.“*<sup>4</sup> Deshalb muss Ethik auch zweistufig im Prozess der ethischen Urteilsbildung vorgehen. Von den unbedingten theologisch begründeten Grundforderungen nach dem Menschengerechten führt kein direkter Weg in die Praxis der Gestaltung, sondern die Grundforderungen müssen in einem zweiten Schritt so operationalisiert werden, dass Maxime für ein sach- und situationsgerechtes Handeln der Caritas-Einrichtungen und Dienste formuliert werden.

Für eine sozialethische Orientierung caritativer Dienste sind drei Grundorientierungen von besonderer Bedeutung zu sein.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup>Jäger, Alfred, Diakonische Unternehmenspolitik, Gütersloh 1992, 33.

<sup>4</sup>A. Rich, Wirtschaftsethik. Grundlagen in theologischer Perspektive, Bd.1, Gütersloh 1984, 81.

<sup>5</sup>Vgl. zum Folgenden: Karl Gabriel, Caritas und Sozialstaat unter Veränderungsdruck. Analysen und Perspektiven, Münster 2007, 42-54.

### **a) Die universelle und unteilbare Würde eines jeden Menschen**

Gott will und liebt jeden Menschen unabhängig davon, was er ist oder was er kann. Dieses Menschenbild drückt die Hoffnung auf eine Form menschlichen Zusammenlebens aus, in der alle Menschen als Menschen und zwar ohne Vorleistungen oder Vorbedingungen, ohne Unterscheidung von Klasse, Rasse, Herkunft geachtet werden. Ob jemand arm, versklavt oder fremd ist, als Fremder, als Sklave und als Armer ist er immer schon ein Bruder, eine Schwester. Der Mensch ist nicht die Summe seiner Defizite sondern - auch in aller Gebrochenheit - von Gott mit einer unverlierbaren Würde begabt.

Das dem biblischen Denken verdankte Menschenbild enthält drei Elemente:

- Die Anerkennung der Würde eines jeden, unabhängig von seinen Leistungen; jeder hat das Recht auf sozialer Teilhabe, weil er lebt.
- Gerechtigkeit als Schaffung fairer und gleicher Bedingungen für jeden, um von seiner Freiheit Gebrauch machen zu können.
- Solidarität als Zuwendung zu den Lebensmöglichkeiten des anderen und als Einsatz für deren Wohlergehen.

Sich für gesellschaftliche Strukturen einzusetzen, die dem Schutz der Würde eines jeden Menschen dienen, kann deshalb zum Kernbereich der christlich-diakonischen Glaubenspraxis gerechnet werden. Die „Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas“ stellen den Menschen mit seinen Bedürfnisse und Wünschen in den Mittelpunkt, beziehen den hilfebedürftigen Menschen, seine Angehörigen und Selbsthilfegruppen aktiv in den Prozess der Dienstleistung ein.

### **b) Freiheit**

Die Freiheit eines Christenmenschen ist ein Grundakkord der Theologie. „Hervorstechendes Merkmal Jesu und seines Handelns ist sein Dienst an der Freiheit des Menschen. Sein helfendes Handeln wird immer wieder von der Aufforderung ‚geh hin‘ begleitet, von der Aufforderung, seinen Weg fortzusetzen, denn Dienst am Menschen soll keine Abhängigkeit erzeugen.“ (Diakonie-Denkschrift Ziff. 151) Diese Freiheit des Menschen befreit von einem Bild der Gesellschaft, die sich nun als Funktions- und Herrschaftszusammenhang begreift, und befreit zu einem Blick auf die Gesellschaft, die eine mehr oder weniger gerechte Ordnung ist und deshalb zu gesellschaftlicher und politischer Verantwortung zu mehr und einer größeren Gerechtigkeit ermutigt. Diakonie ist Mitarbeit am Reich Gottes.

### **c) Vorrang der Armen**

Die christlich-jüdische Tradition orientiert sich daran die sozialen Verhältnisse von unten, aus einer Perspektive für die Schwachen und aus einer Parteinahme für den Menschen in seiner Verletzlichkeit und Bedürftigkeit anzusehen. Der Blick von unten enthält zugleich einen Maßstab der Gerechtigkeit: Die Stärke eines Gemeinwesens bemisst sich am Wohl der Schwachen. Der biblische Maßstab der Option für die Armen ist nicht einseitig, wohl aber parteiisch. Sie achtet auf das Recht der Armen, damit alle zu ihrem Recht kommen. Ohne helfende und befreiende Begegnung, ohne solidarisches und helfendes Handeln leistet sich Jesus keine Rede von Gott. Empfindsamkeit für das fremde Leid gehört zur Mitte des biblischen Erbes. Caritas ist eine Mit-Leidenschaft („Compassio“, J.B. Metz), eine Praxis der Solidarität und eine Bewegung, die Menschen zusammenführt. Diese „Compassio“ nimmt das Leiden anderer wahr und ermutigt Menschen, füreinander Verantwortung zu übernehmen. Jesu erster Blick galt nicht der Sünde, sondern dem Leid der anderen. Dieser Blick

ist die biblische Mitgift einer elementaren Leidempfindlichkeit, die die Augen öffnet, mitleidet und mit aller Kraft und Passion sich an die Seite derer stellt, die schwer zu tragen haben und in Not sind. Sie gründet in der unzertrennlichen Einheit von Gottes- und Nächstenliebe. Die *Compassio* hat einen kategorischen Imperativ. Er lautet: Augen öffnen. „Sie hin und du weißt!“ (Hans Jonas)

## 2. Maximen

Im folgenden Schritt wird der Versuch gemacht, Maxime für ein situationsgerechtes Handeln der Caritas und ihrer Einrichtungen und Dienste im Spannungsfeld von Gesellschaft, ökonomischen Zwängen, politischen Vorgaben und der Gesellschaft zu formulieren.

### a) Erste Maxime: Förderung einer Kultur des Sozialen

Die Caritas ist Teil des sozialstaatlichen Systems der Erbringung Sozialer Dienste. Der Sozialstaat lebt von Voraussetzungen, die er nicht selber garantieren kann. Deshalb ist es Grundvoraussetzung diakonischer Arbeit, dass in der Gesellschaft das Soziale wertgeschätzt wird. Der Sozialstaat ist auf gesellschaftliche Kräfte angewiesen, die eine Kultur des Sozialen, eine Kultur des Helfens und eine Kultur der Solidarität praktizieren und gesellschaftlich stützen. Der Sozialstaat ist kein Kostgänger der Wirtschaft, der ihren Ertrag schmälert, sondern Ausdruck der Solidarität. Er stellt einen eigenständigen sozialen Wert dar. Die Caritas betrachtet es als ihre besondere Verpflichtung, dem Anliegen jener Gehör zu verschaffen, die im wirtschaftlichen und politischen Kalkül leicht vergessen werden, weil sie sich selbst nicht wirksam artikulieren können: der Armen, Benachteiligten und Machtlosen, auch der kommenden Generationen und der stummen Kreatur. Sie will auf diese Weise die Voraussetzungen für eine Politik schaffen, die sich an den Maßstäben der Solidarität und Gerechtigkeit orientiert. Diese Kultur des Sozialen wird in den „Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas“ auch auf die Dienstgemeinschaft bezogen, die sich dadurch auszeichnet, dass Führungskräfte und alle Mitarbeitenden gemeinsam unternehmerische Prozesse gestalten.

### b) Zweite Maxime: Vorrang der Person vor den Institutionen

Die Menschen, denen sich die Caritas zuwendet, sind hilfebedürftige Menschen, -schwache, kranke, pflegebedürftige, verstoßene, ratlose, behinderte, hungrige Menschen. Sie müssen als Menschen gesehen und wertgeschätzt werden und nicht als Kunden, die mit einer Kaufkraft ausgestattet sich Dienstleistungen einkaufen. Man muss nicht zum Kunden avancieren, um wertgeschätzt werden zu müssen.

Im alten mittelalterlichen Spital waren die Hausherren nicht die pflegenden Ordensleute, sondern die „Herren Kranken“, *les seigneurs malades*, wie es in der Johanniter-Regel stand. Das Kundenparadigma verkürzt die christliche Wertung der Person. Wer Kunde ist, ist austauschbar gegen einen anderen Kunden. Er wird gerade nicht in seiner einzigartigen und unverwechselbaren Person wertgeschätzt, sondern nur in einer Eigenschaft, der des Käufers. – Nicht umsonst geht deshalb der Autohandel dazu über, den Käufer als „Partner zu schätzen: „Ihr VW-Partner“!

Mit der Hochtechnologie im Krankenhausbereich macht die Medizin wie die Pflege durch Professionalisierung und Verwissenschaftlichung einen tiefgreifenden Umbruch durch. Es wird darauf ankommen, die interaktiven Leistungen in Medizin und Pflege zu stärken. Die Caritas-Einrichtungen werden sich dadurch auszeichnen müssen, dass sich in ihren Leitbildern und Programmen einer expliziten

Personorientierung und Wertschätzung des Menschen als Person verpflichtet wissen.

### **c) Dritte Maxime: anwaltschaftliche Politik**

„Die theologische Orientierung ist die biblische Botschaft vom liebenden und befreienden Gott, der sich besonders der Schachen, Kranken und ausgegrenzten Menschen angenommen hat.“ (Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas) Die Option für die Armen fordert die Diakonie heraus, eine eigenständige Politik der Anwaltschaftlichkeit zu entwickeln. Caritas ist ein Beitrag für ein gerechteres und solidarischeres Gemeinwesen. Die Caritas versteht sich als Dienstleister, Anwalt armer Menschen und Anstifter zur Solidarität. Deshalb wird sie auf eine Einheit von Anwaltschaftlichkeit, Dienstleistung und Anstiftung zu Solidarität in der Gesellschaft bestehen. Es gilt deshalb sich in die politische Arenen zu begeben und für eine Politik der Armutsbekämpfung zu kämpfen.

Anwaltschaftlichkeit und soziale Dienstleistung dürfen dabei nicht getrennt werden. Die Kompetenz der sozialen Lobbyarbeit erwächst aus der Kompetenz als Dienstleister. Umgekehrt müssen die sozialen Dienstleistungen auch als anwaltschaftliches Handeln identifizierbar bleiben. Zum Profil der Caritas gehört, sich von reinen, bloßen Dienstleistern und bloßen Lobbyisten klar zu unterscheiden und das Vertrauen der Menschen durch qualitativ gute Dienstleistungen gemeinsam mit der Gewissheit zu gewinnen, in Situationen der Schutzbedürftigkeit parteiliche Hilfe erfahren zu können.

### **d) Vierte Maxime: Stärkung der Handlungspotenziale der Betroffenen und ihrer Zusammenschlüsse**

Die Option für die Würde und die Freiheit des Menschen verpflichten der Selbsthilfe vor der Fremdhilfe, der informellen Hilfe vor der organisierten, der ambulanten vor der stationären Hilfe den Vorrang zugeben. Deshalb wird sie Handlungspotenziale der Betroffenen und ihr Selbstwertbewusstsein fördern. Der Vorrang der Würde der Person erfordert ein Hilfesystem, an dessen Spitze die Selbsthilfe und an dessen Ende Formen der Betreuung in Einrichtungen rangieren. Dieses Ordnungsprinzip der Subsidiarität legitimiert nicht den Rückzug des Staates aus seiner öffentlichen und sozialen Verantwortung und meint auch nicht die Legitimation der Eigenverantwortung. Umgekehrt: Der Staat steht in der Pflicht die Handlungspotenziale der Menschen und der Gesellschaft zu stärken.

### **e) Fünfte Maxime: Vermittlung zwischen Professionalität und Ehrenamtlichkeit**

Die Besonderheit des sozialwirtschaftlichen Systems in der Bundesrepublik Deutschland besteht darin, dass die Diakonie mit anderen Wohlfahrtsverbänden auf einer intermediären Ebene angesiedelt ist. Im Auftrag des Staates, aber dennoch selbstständig wird die Soziale Arbeit verrichtet. Deshalb bilden sie eine eigenständige ökonomische Logik, einen Dritten Sektor neben Markt und Staat. Diese Eigenständigkeit bedeutet auch, den Stellenwert ehrenamtlicher Arbeit zu betonen – nicht als finanzielle Entlastung durch den Aufbau einer Bürgergesellschaft, sondern konzeptionell als einen eigenständigen Beitrag für eine Kultur des Sozialen. Theologisch bedeutet dies den Auftrag, dass gerade in Zeiten der Ökonomisierung sozialer Arbeit Caritas dadurch profiliert wird, dass für sie Soziale Arbeit nicht in einer bloßen Dienstleistung aufgeht – vielleicht auch vermitteln kann, dass es um eine spirituelle Dimension geht: Wer in Gott eintaucht, taucht neben den Armen auf und umgekehrt.

In diesem Zusammenhang kommt auch die Bedeutung der Dienstgemeinschaft in den Blick.

Dienstgemeinschaft bezeichnet das spezifische Profil, mit dem die Caritas in den Wettbewerb geht, an dem sie ihr Verhalten ausrichtet, sich positioniert und auch die Binnenbeziehungen oder Unternehmenskultur gestaltet.

Das unternehmensethische Grundproblem besteht darin, die „Geschäftsethik“ und den „Geschäftserfolg“ dadurch in Einklang zu bringen, dass die ethische Leitorientierung der Dienstgemeinschaft dabei als „Navigationsinstrument und theologische Achse“ (Jäger) fungiert.

#### **f) Sechste Maxime: Förderung subsidiärer gemeindlicher Diakonie**

Diakonie gehört zu Identität einer jeden Gemeinde und kann deshalb nicht auf die Organisationsform des Diakonischen Werks ausgelagert werden. Die diakonische Grundfunktion kann eine Gemeinden nicht delegieren. Gerade eine Diakonie, die durch die Entfesselung von Marktkräften herausgefordert ist, muss als Gegenlager diese Verbindung zur Gemeinde wahren. Es solle zum Profil gerade einer Diakonie gehören, die sich auf dem Markt bewähren will, dass sie Dienstleistungen anbietet und die Gemeinde dabei an ihrer Seite weiß. Soziale Dienstleistungen sollen mit diakonischen Diensten in den Gemeinden vernetzt sein. Die diakonischen Einrichtungen dürfen den lebendigen Bezug oder die Verbindung zu jenen kirchlichen Quellen nicht auflösen, aus denen sie kommen. Dies kann sich sogar als ein Wettbewerbsvorteil dort erweisen, wo zunehmend Versorgungsketten beispielsweise zwischen Krankenhäusern und ambulanten Einrichtungen zwischen nötig sind.

Im Sozialwort heißt es: „Entscheidend wird sein, dass Christen und Gemeinden nicht bei einzelnen diakonischen Aktivitäten und Maßnahmen stehen bleiben. Es geht um eine „neue Bekehrung zur Diakonie“, in der die Freude und Hoffnung, die Trauer und Angst der Menschen, die Hilfe nötig haben, zur Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Christen werden.“(250) Die Kirchen stellen also ein doppeltes Programm in den Mittelpunkt. Die Kirche soll sich zur Diakonie bekehren. Dies bedeutet im Kern ein diakonisches Solidaritätsprogramm. Caritas und Kirche einerseits und die Not der Menschen, ihre Angst, Trauer aber auch Hoffnungen andererseits sollen sich so berühren, dass Not, Angst und Hoffnung zu Not, Angst und Hoffnung der Kirche werden.

### **3. Abschluß**

Im Spannungsfeld von Kirche, Staat und Ökonomie wird die Caritas ihre Glaubensinspiration verdeutlichen müssen, in deren Zentrum die Orthopraxie gelebter Nachfolge im Dienst an den Benachteiligten steht, die auch auf der Höhe des heute geforderten Niveau einer professionellen Berufspraxis steht. Ich möchte schließen mit einer Warngeschichte, die uns Martin Buber aus dem ost-jüdischen Kulturraum des Chasidismus überliefert hat. Diese Geschichte warnt davor, dass es effizient und wirtschaftlich zugehen kann und dennoch alle Geschäftigkeit ins Leere gehen kann, weil ein „innerstes Pünktlein“ verloren gegangen ist.

„Rabbi Jizchak Meir erging sich einmal mit seinem Enkel im Hof des neuen Lehrhauses.

Er sagte: „Wenn einer Führer wird, müssen alle nötigen Dinge da sein, ein Lehrhaus und Zimmer und Tische und Stühle, und einer wird Verwalter, und einer wird Diener und so fort.

Und dann kommt der böse Widersacher und reißt das innerste Pünktlein heraus, aber alles andre bleibt wie zuvor, das Rad dreht sich weiter, nur das innerste Pünktlein fehlt.“ - Der Rabbi erhob die Stimme: „Aber Gott helfe uns, man darf's nicht geschehen lassen!“

Dr. Franz Segbers,  
e-mail: [Franz.Segbers@online.de](mailto:Franz.Segbers@online.de)