

**Hospitalorden des heiligen Johannes von Gott**

**ETHISCHE ORIENTIERUNGEN FÜR MANAGEMENT  
UND FÜHRUNG**



Recurso fotografico Unsplash

**Arbeitsgruppe für Bioethik der Region Europa**

**Dezember 2020**

## **VORWORT**

Die europäische Arbeitsgruppe für Bioethik hielt es für zweckmäßig, das Thema Management- und Führungsethik aufzugreifen. Es handelt sich um ein ebenso aktuelles wie komplexes Themengebiet, das sicher einer eingehenden Betrachtung und Untersuchung wert ist.

Das Selbstverständnis des Ordens der Barmherzigen Brüder legt es nahe, dass sich unsere Einrichtungen als „ethische Organisationen“ begreifen und präsentieren. In diesem Sinn ist ein Schlüsselaspekt, dass man sich ständig fragt, wie Management und Führung gehandhabt werden. Durch die Orientierung an einheitlichen ethischen Kriterien sollen ein Stil und ein Klima gefördert werden, die allen Beteiligten helfen, sich als „ethische Organisation“ zu begreifen und weiterzuentwickeln.

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, Anhaltspunkte und Impulse für die Reflexion und theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema anzubieten, damit man, wo man es für angebracht hält, die derzeit in den Provinzen und Zentren angewandten Vorgehensweisen hinterfragt. Das Dokument ist als Ergänzung zu den Orientierungen zu verstehen, die sich in der Charta der Hospitalität und im Dokument "Das Charismatische Management im Hospitalorden des heiligen Johannes von Gott" finden (Generalkurie Rom 2012).

Die Methode, nach der das Dokument erstellt wurde, bestand darin, dass ein Mitglied der Arbeitsgruppe als Hauptautor fungierte. Dies war Herr Dr. Jose Maria Galan. Die anderen Mitglieder der Arbeitsgruppe haben ihn bei dieser Ausgabe als Co-Autoren unterstützt.

Unser Anliegen ist, dass das Dokument ein Impuls für die Reflexion, Bildungsarbeit und den Dialog in den Einrichtungen des Ordens ist. Wir hoffen, dass es sich dabei als ein probates Hilfsmittel erweist, um das Bewusstsein und die Sensibilität für das Thema Ethik, als ein prägendes Identitätsmerkmal unserer Gesundheits- und Sozialeinrichtungen, weiter zu fördern.

Wir danken Ihnen für Ihr Interesse und hoffen, dass unsere Arbeit für Sie nützlich ist.

## EUROPÄISCHE ARBEITSGRUPPE FÜR BIOETHIK

### **Dr. Jose M<sup>a</sup> Galán, Hauptautor**

Schwester Margarita Bofarull

Frt. Lukasz Dmowski

Frt. Joaquim Erra

Frau Dr. Maria Teresa Iannone

Herr Dr. Jürgen Wallner

Herr Dr. Salvino Leone

Schwester M<sup>a</sup> Carmen Masse

Frau Dr. Corinna Porte

**Hospitalorden vom heiligen Johannes von Gott**  
**Ethische Orientierungen für Management**

30.12.2020

**Inhaltsverzeichnis**

1. Leitlinien
  - 1.1. Charakteristiken und spezifische Identität
  - 1.2. Auftrag, Prinzipien und institutionelle Werte
  - 1.3. Ethische Grundlagen der Verwaltung
  - 1.4. Soziale Verantwortung von Unternehmen
2. Führungskompetenz
  - 2.1. Führungsethik
  - 2.2. Ethik der Führungskräfte
  - 2.3. Interessenkonflikte
  - 2.4. Prinzip der Subsidiarität: Anwendungen
3. Management der Tätigkeit der Einrichtungen
  - 3.1. Zielgruppen
  - 3.2. Betreuung im Stil des heiligen Johannes von Gott
  - 3.3. Ethik von Planung, Management, Evaluierung
4. Unsere Mitarbeitenden
  - 4.1. "Hospitalfamilie"
  - 4.2. Nichtdiskriminierung und Chancengleichheit
5. Vertrauen der Öffentlichkeit
  - 5.1. Öffentliche Informationen über den Orden
6. Spenden
  - 6.1. Fundraising

## 1. Leitlinien

### 1.1 Charakteristiken und spezifische Identität

#### A. Definition

- Unternehmensidentität: Unternehmensidentität ist die Gesamtheit der Charakteristiken, der Werte und des Glaubens (Ethos), die eine Institution kennzeichnen und sie von anderen unterscheiden. Es ist der Bezug, der bei ordensinternen Entscheidungsfindungen im Management ausschlaggebend ist.
- Gedanken-, Religions- und Gewissensfreiheit: die Freiheit, die eigenen Überzeugungen kundzutun, zum Ausdruck zu bringen und zu verbreiten, oder – sofern man dies will - sie nicht öffentlich zu machen.

#### B. Grundprinzipien

Bei der Überlegung, welche besten Praktiken beim Management im Orden umgesetzt werden sollten, muss man sich vor Augen halten, was den spezifischen Charakter seiner institutionellen Identität ausmacht und welche Auswirkung diese Identität auf seine Aktivität als Teil der katholischen Kirche haben sollte, was sein Streben nach christlicher Durchdringung der Bereiche Gesundheit, Ausbildung, Soziales und Forschung anbelangt. Es muss auch darauf hingewiesen werden, dass der Orden diesbezüglich auf verschiedene rechtliche Mittel unternehmerischen Handelns Bezug nehmen muss (Konstitutionen 47), entsprechend der Umstände, der Kulturen und der Länder; hinsichtlich der Verwaltung sollte jedoch auf jeden Fall eine gemeinsame Grundlage von ethischen Prinzipien und Werten bestehen.

*“Jeder hat das Recht auf Gedanken-, Gewissens- und Religionsfreiheit; dieses Recht schließt die Freiheit ein, seine Religion oder seine Weltanschauung zu wechseln, sowie die Freiheit, seine Religion oder seine Weltanschauung allein oder in Gemeinschaft mit anderen, öffentlich oder privat durch Lehre, Ausübung, Gottesdienst und Kulthandlungen zu bekennen.” (Allgemeine Menschenrechtserklärung der UN, Artikel 18).*

Andererseits haben auch die Institutionen das Recht auf Wahrung ihrer Rechte. Die Generalstatuten setzen in Art. 49 fest, dass *“unsere apostolischen Werke konfessionelle Zentren der katholischen Kirche sind und sich als solche verstehen”*. Dies betrifft vor allem die Übernahme der christlichen Werte als Leitfaden des Handelns auch in der Verwaltung und in der Beachtung sei es der Soziallehre wie auch der Morallehre der Kirche, bei Entscheidungen in diesem Zusammenhang.

In einer pluralistischen Gesellschaft ist es sehr wichtig, dass eine Institution eine klar erkennbare Identität hat. Dies ermöglicht einen wahren Dialog und einen Beitrag zu einem gemeinsamen Handeln, wobei die besonderen Eigenschaften der Organisation hinzu kommen. Dieser Beitrag besteht nicht nur in konkreten Tatsachen oder Handlungen, sondern ist auch ein Modell, ein Stil und eine bestimmte Form, die Realität zu verstehen und anzugehen.<sup>1</sup>

Die Organisationen müssen ein *Ethos* aufweisen, das die Gesamtheit der Ideen und Werte widerspiegelt, die ihre Grundlage bilden und durch die sie erkannt werden wollen<sup>2</sup>. Eben

<sup>1</sup> Erra i Mas Joaquín (2017). *Rol directivo y comportamiento ético, en la Orden de San Juan de Dios*. Proyecto finale del Master Universitario in Bioética. Instituto Borja de Bioética – Universitat Ramón Llull.

<sup>2</sup> Román Maestre B. *Ética de la organización sanitaria*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya; 2010.

[http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/49241/4/La%20g%C3%B3nima%20de%20la%20calidad%20enfocada%20al%20cliente\\_M%C3%B3dulo3\\_%C3%89tica%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20sanitaria.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/49241/4/La%20g%C3%B3nima%20de%20la%20calidad%20enfocada%20al%20cliente_M%C3%B3dulo3_%C3%89tica%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20sanitaria.pdf)

dieser Bezugsrahmen wird, oder sollte, die Politik des täglichen Handelns der Organisation leiten. Wir sprechen also von Organisationen als ethischen Subjekten, insofern sie als solche freiwillig Entscheidungen treffen, die unter Beachtung der Übereinstimmung mit dem gewählten oder übernommenen weltanschaulichen Rahmen, abgewogen und beschlossen werden müssen.<sup>1</sup>

Zum Erlangen der angestrebten Ideale muss man auf entsprechend fähige Menschen zählen können, auf die Fähigkeit, Attraktivität sowie die erforderlichen Kompetenzen zu besitzen, um die bestmöglichen Fachkräfte aus- und fortbilden zu können und sie mit den Werten und dem Stil der Institution vertraut zu machen. Dieses Ziel erlangt man, wenn man über die staatsbürgerliche Ethik, die die Kriterien der Gerechtigkeit gewährleistet, hinausgeht, um sich mit dem Bereich der Berufsethik zu befassen. Berufsethik erfordert die Miteinbeziehung der Kriterien zur Qualität der Dienstleistung sowie der organisatorisch-institutionellen Ethik, da beide mit der Erfüllung der Erwartungen und dem sozialen Einsatz des Ordens verbunden sind. Dies gibt uns die Möglichkeit, berufliches Wachstum anzubieten und lässt Zufriedenheit über die Zugehörigkeit zur Organisation entstehen.<sup>1</sup>

### C. Praxis:

- Beschreibung und ethische Grundlagen: Gute Praktiken und schlechte Praktiken

Aufgrund der Vielfalt der in der Hospitalität aktiven Berufsbilder und aufgrund der Pluralität der Glaubensbekenntnisse der Betreuten, scheint es angemessen, über das Ausmaß nachzudenken, in dem man, auf alle Werke des Ordens, die Regelungen der katholischen Kirche im engsten Sinne zur Anwendung bringen kann.

Dies führt zur Auseinandersetzung mit einer grundlegenden Frage: *Dürfen wir die Einrichtungen des Ordens als im strengsten Sinne katholische Einrichtungen betrachten oder können wir sagen, dass sie christlicher oder katholischer Inspiration sind, und im Sinne von „ad gentes“ allen zugänglich sind?* Die Antwort auf diese Frage berührt nämlich gewisse Aspekte der Organisationsethik. Hierzu ist zu sagen, dass sich der Orden seit jeher als eine Organisation betrachtet hat, die - ausgehend von ihrer christlichen Identität - stets im Rahmen von Universalität, Pluralität und Achtung aller Glaubensbekenntnisse und Lebenseinstellungen gehandelt hat und handelt, vorausgesetzt die Prinzipien und Werte des Ordens werden geachtet.

Von den Akteuren der Hospitalität, von den Mitarbeitenden, kann die Wahrung der institutionellen Prinzipien und Werte und des katholischen Gedankenguts gefordert werden, denn dieses Wissen gestaltet die Wertewelt der Institution und bildet einen der wichtigen Bezugspunkte, um Entscheidungsprozesse im Management- und Verwaltungsbereich im Einklang mit der Kultur der Hospitalität zu gestalten.

Ein wichtiges Thema, das es zu berücksichtigen gilt, ist die Auswahl und Ausbildung der Führungskräfte und der mittleren Führungsebene hinsichtlich der ethischen, mit der institutionellen Identität verbundenen Fragen, denn ein solches Wissen wird die spezifische Wertewelt der Institution definieren und ein wichtiger Bezugspunkt sein, um Entscheidungsprozesse im Management- und Verwaltungsbereich im Einklang mit der Kultur der Hospitalität zu gestalten.

Wie sollte nun der Stil des heiligen Johannes von Gott als Bezugselement, die Schaffung einer Organisationsethik des Ordens beeinflussen? Wie würde Johannes von Gott heute handeln als Leiter einer seiner Einrichtungen, auf welche Themen würde er sich

konzentrieren? Wie würde er die Dinge lösen? (vgl. Charta der Hospitalität 5.3.1.1.) Die Tradition des Ordens könnte bei diesen Überlegungen hilfreich sein.

Andererseits erfordert die Pluralität der Glaubensbekenntnisse der Betreuten Respekt und große Achtsamkeit, und es darf nicht zu einer Indoktrination seitens der Institution kommen. Gleichzeitig wird die Institution jedoch die Möglichkeit bieten, sich mit dem katholischen Gedankengut der Einrichtung auseinanderzusetzen und das Angebot an spiritueller und religiöser Begleitung und Hilfe zu nutzen. Wie können die Verantwortlichen der Einrichtungen die ethischen Konflikte, die sich aus einem interreligiösen oder ideologisch pluralistischen Dialog ergeben können, in angemessener Weise angehen und lösen, da dieser Dialog mit den Betreuten oder den Familien erforderlich ist?

- Evaluierung: Indikatoren und Richtlinien, um gute Praxis zu fördern und schlechter Praxis vorzubeugen.
  - Auch im Management die christlichen Werte des Evangeliums als Leitfaden des Handelns kennen und achten; sich vom Auftrag, den Prinzipien und den Werten der Institution führen lassen.
  - Die kirchliche Sozial- und Morallehre bei den Entscheidungen in diesem Bereich berücksichtigen, im Sinne des Dialogs und der Achtung der Pluralität.
    - Die Religionsfreiheit der Betreuten und der Mitarbeitenden achten.
    - Betreute und Mitarbeitende achten ihrerseits die Religionsfreiheit des Ordens.

## **1.2 Auftrag, Prinzipien und institutionelle Werte**

---

### A. Definition

- Unternehmensphilosophie: Der Ordensauftrag, die Prinzipien und Werte des Ordens bilden die Unternehmensphilosophie. Diese Philosophie definiert die Tätigkeit des Ordens, wie er diese ausübt und definiert seinen Daseinsgrund, seinen Zweck als Organisation im Dienste des Menschen und der Gesellschaft.
- Auftrag: Der Auftrag des Ordens ist sein Daseinsgrund, also der Grund oder Zweck seines Bestehens und dessen, was er zu verwirklichen hofft. In angemessener Weise definiert, muss dieser Auftrag als Basis und Struktur oder Bezugsrahmen aller Aktivitäten dienen sowie für die organische Planung des Ordens. Eine frei gemeinnützige Organisation hat die Pflicht, ihre Ressourcen in wirksamer und effizienter Weise zu nutzen, um der Erfüllung ihres Auftrags zu entsprechen.
- Prinzipien: Sie sind die grundlegenden Ideen oder Regeln, auf denen das Verhalten der Personen und der Institutionen aufbaut, wollen diese ihrer Identität treu sein. Der Orden hat eine Reihe von institutionellen Prinzipien aufgestellt, die auf seinen grundlegenden Entscheidungen und auf seiner Denkweise aufbauen. Diese Prinzipien müssen durch unsere Kultur, unsere Lebensführung, unser Denken und Verhalten offenbart und konkretisiert werden. Die 13 Prinzipien des Ordens werden in Art. 50 der Generalstatuten von 2019 definiert. Die Charta der Hospitalität bietet im vierten Kapitel eine

weitreichende Interpretation davon. Die Werte des Ordens wurden aufbauend auf diesen Prinzipien definiert.

- Werte: Das Generalkapitel von 2006 hat die Generalleitung aufgefordert, die Werte des Ordens offiziell zu definieren. Das Generaldefinitorium hat dieser Forderung im Januar 2010 Folge geleistet und der Generalobere hat die Werte in einem Rundschreiben von Februar des gleichen Jahres bekannt gegeben. Die Werte des Ordens können folgendermaßen zusammengefasst werden: Hospitalität, die ihrerseits durch folgende Werte zum Ausdruck kommt: Qualität, Respekt, Verantwortung, Spiritualität. Die Werte definieren den Rahmen der Kriterien und Prinzipien, auf denen die Organisation aufbaut.
- Kultur der Institution: Diese bezieht sich auf die Gesamtheit der gemeinsamen Haltungen, Erfahrungen, Glaubensüberzeugungen und Werte, die durch den Ordensgründer und die Traditionen der Institution bis heute entstanden sind und zu denen jeder Mensch beiträgt, der an der Organisation, an der Arbeit des Ordens, teilnimmt und mit ihm einen Austausch hat. Das Charisma der Hospitalität ist eine Gabe des Heiligen Geistes für einen kirchlichen Auftrag im Dienst der Kranken, Armen und besonders verletzlicher Menschen. Unser Ordensgründer hat dieses Charisma gelebt und seine daraus entstehende Sendung ist von einem persönlichen Stil geprägt, der so spezifisch ist, dass er zur Entstehung einer originellen und sehr vitalen Kultur der Hospitalität geführt hat. Die „Kultur“ der Hospitalität von Johannes von Gott schafft einen ursprünglichen, prophetischen Wert der Erneuerung in der Kirche und in der Gesellschaft.

## B. Grundlegende Prinzipien

Für eine Institution wie den Orden ist die ethische Komponente ein grundlegendes Element der Organisation, da sein Auftrag über das Angebot von Pflegediensten, Gesundheits- und/oder Sozialdiensten hinausgeht. Um den Auftrag zu erfüllen, der Daseinsgrund des Ordens ist, müssen sei es die Einrichtungen wie auch die verschiedenen Tätigkeiten in korrekter Weise ausgerichtet und so geleitet werden, dass sie der ethischen Komponente entsprechen. Im Rahmen des Ordens eine Führungsposition inne zu haben bedeutet nicht, nur die Verantwortung einer bestimmten Tätigkeit zu übernehmen, sondern es bedeutet auch, die Hospitalität im Stil Johannes von Gott zu fördern.<sup>1</sup>

### **Auftrag**

Unser Auftrag ist es, die Welt des menschlichen Leidens durch den Aufbau von Gesundheits- und Sozialwerken zu evangelisieren, in denen der menschlichen Person ein ganzheitlicher Dienst angeboten wird.<sup>3</sup>

Die Konstitutionen des Ordens definieren den Ordensauftrag folgendermaßen:

*„Ermutigt von der empfangenen Gabe, weihen wir uns Gott und stellen uns durch die Betreuung der Kranken und Hilfsbedürftigen in den Dienst der Kirche. Unter ihnen bevorzugen wir die Ärmsten“* (Konst. Art. 5a).

Dieser allgemeine Ansatz gilt für den gesamten Orden und muss entsprechend der konkreten Realität eines jeden Werks des Ordens angewandt werden. Wenn wir von der Voraussetzung ausgehen, dass jedes Werk seine eigene besondere Form hat und bemüht ist, den

---

<sup>3</sup> Hospitalorden des hl. Johannes von Gott (2021), Charta der Hospitalität, Rom, Nr. 1.3.

Erfordernissen der Menschen an einem bestimmten Ort und zu einer bestimmten Zeit entgegenzukommen, und wenn wir dieser Voraussetzung hinzufügen, dass unser wichtigster Auftrag in der Evangelisierung der Welt des Leidens besteht, durch die Schaffung von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen in denen den Menschen eine ganzheitliche Betreuung geboten wird, dann stellen sich für jedes einzelne Werk folgende Fragen:

- Was ist Ziel und Zweck unseres Werkes?
- Wer sind die Empfänger unseres Dienstes?
- Wer soll diesen Dienst ausüben?
- Welche Strukturen sind die geeignetsten zur Ausübung dieses Dienstes?

### **Leitlinien des Hospitalordens vom hl. Johannes von Gott**

Der Hospitalorden hat seine Grundprinzipien in den Generalstatuten festgelegt (Art. 50). Sie lauten:

1. Wir erklären, dass *unsere Interessenmitte* der Mensch ist, den wir betreuen.
2. Wir setzen uns für *die Rechte* des Kranken und der Hilfe bedürftigen Menschen ein, weil wir seine persönliche *Würde* achten.
3. Wir fördern eine *ganzheitliche Betreuung*, die auf Teamarbeit und auf ein gesundes Gleichgewicht zwischen Technik und Humanisierung in den Therapieprozessen aufbaut.
4. Wir achten und fördern die *ethischen Prinzipien* der katholischen Kirche.
5. Wir treten für den Schutz und die Förderung des menschlichen Lebens von der Empfängnis bis zum natürlichen Tod ein
6. Wir setzen uns für *das Recht ein, in Würde sterben zu dürfen*; wir sind ebenso wachsam und aufmerksam für die berechtigten Wünsche der Sterbenden
7. Wir beachten das Recht des kranken Menschen und aller Betreuten, über ihren Zustand bzw. über ihre Situation in angemessener Weise aufgeklärt zu werden.
8. Wir halten uns an die *Pflichten des Berufsgeheimnisses* und verlangen dies auch von allen anderen.
9. Wir betrachten *die spirituelle und religiöse Dimension* als ein wesentliches Element der Betreuung im Sinne eines Heilungs- und Heilsangebotes und achten dabei andere Glaubensüberzeugungen und Weltanschauungen.
10. Wir *legen besondere Sorgfalt* auf die Auswahl, Aus- und Weiterbildung und Begleitung der Mitarbeiter in allen unseren Werken; dabei achten wir nicht nur auf ihre fachliche Ausbildung und Kompetenz, sondern schauen ebenso auf ihre Sensibilität für die menschlichen Werte und für die Rechte der Person.
11. Wir *schätzen und fördern* die Qualitäten und Fähigkeiten der *Mitarbeiter* und ermuntern sie, die Sendung des Ordens mitzutragen, gemäß ihrer Fähigkeiten und ihren Verantwortungsbereichen.
12. Wir achten die Gewissensfreiheit unserer Betreuten und Mitarbeiter; wir erwarten allerdings, dass sie *die Identität unserer apostolischen Werke respektieren*.
13. Wir sind eine nicht profitorientierte Einrichtung. Demzufolge *vermeiden wir Gewinnstreben*, beachten die Vorschriften gerechter Wirtschafts- und Lohnformen und verlangen, dass sie geachtet werden.

## Werte des Hospitalordens vom hl. Johannes von Gott

Werte sind Qualitäten, die bestimmten Realitäten eigen sind; sie werden als Güter erachtet und sind demzufolge bewertbar. Sie werden eher durch die Gefühle wahrgenommen, die sie auslösen, als über den Verstand, und sie beeinflussen unser Verhalten, unser Fühlen und unser Handeln. Werte werden durch Vorbilder übertragen und können in der Haltung und im Verhalten der Menschen beobachtet werden, die sich der Betreuung Armer und Kranker widmen.

Unsere institutionellen Werte ergeben sich aus unseren Grundprinzipien; sie bilden unsere gemeinsamen, grundlegenden Überzeugungen und definieren das Wesentliche, das uns von anderen unterscheidet: unseren Mehrwert als Institution. Unsere Werte sollen der Motor sein, der unsere Mitarbeitende bei der Ausübung ihres Berufes unterstützt, unsere tägliche Arbeit prägend. Außerdem müssen sie in unserer Führungsstrategie zum Ausdruck kommen. Sie sind Bestandteil unseres Grundrahmens, der Hospitalität, und verleihen der Kultur unserer Institution ihren tieferen Sinn. Wir vermitteln und übertragen sie von einer Generation zur anderen: so handeln wir seit 1538 bis heute, ohne Unterbrechung.

Das Generaldefinitorium hat 2010 fünf Werte definiert: Hospitalität, Respekt, Verantwortung, Qualität und Spiritualität.

### HOSPITALITÄT:

Hospitalität ist für den Hospitalorden ein zentraler oder paradigmatischer Wert, dessen Kern die Aufnahme des Nächsten mit all seinen Erfordernissen ist, und zwar die Aufnahme in einem ihm angemessenen Raum, ihm das Gefühl vermittelnd in seinem eigenen Raum zu sein. Hospitalität ist auch die Fähigkeit, den anderen zu verstehen und ihn zu achten; die Übernahme der Verantwortung, ihm zu helfen, seine Gesundheit umfassend zurückzugewinnen; das Anbieten qualitativ hochwertiger Dienste und die Möglichkeit, seiner Lebenssituation einen Sinn zu geben, ausgehend von einer Erfahrung spiritueller und/oder religiöser Transzendenz.

**Hospitalität** ist der zentrale Wert, der durch die vier Grundwerte, die wir im Folgenden beschreiben, entwickelt und verkörpert wird.

- **Qualität**, die wir als wesentliche Grundlage unseres Dienstes und unserer Verwaltung erachten. Sie kommt unter anderem im Streben nach Exzellenz, nach Professionalität, nach ganzheitlicher oder holistischer Pflege zum Ausdruck; sie offenbart sich im Bewusstsein, im Erkennen und im Antworten auf neue Erfordernisse; mit einem besonderen Vorbild der Achtsamkeit, nämlich Johannes von Gott; in einer besonderen Beziehung zwischen den Brüdern und Mitarbeitenden; in Einrichtungen, die eine ansprechende Gestalt und Umgebung aufweisen sowie auch in der Bereitschaft, mit anderen zusammenzuarbeiten.
- **Respekt** gegenüber allen Menschen, die in unsere Einrichtungen kommen, was uns dazu führt, vor allem soziale Gerechtigkeit, die Zivil- und Menschenrechte, eine stets lebendige Humanisierung zu fördern, sowie das gegenseitige Verantwortungsbewusstsein zwischen Brüdern und Mitarbeitenden und die Ausübung der Barmherzigkeit, ausgehend von einer holistischen Vision der Pflege, die die Miteinbeziehung der Familie vorsieht.
- **Verantwortung** als grundlegendes Kriterium unseres Dienstes und unserer Verwaltung, die sich in der Treue zu den Idealen des hl. Johannes von Gott und zum Orden offenbart, in der ethischen Betrachtung (Bioethik, Sozialethik, Wirtschaftsethik, ...), im Umweltschutz und im

sozialen Verhalten, in der Nachhaltigkeit, der Gerechtigkeit und der fairen Verteilung der Ressourcen.

- **Spiritualität**, um den Menschen in seiner Suche nach Sinn, Glaube, Transzendenz zu begleiten. Dies konkretisiert sich in Einrichtungen, die im Geist des Evangeliums den Menschen betreuen, die Pastoral fördern und allen Betreuten eine besondere spirituelle und religiöse Achtsamkeit zukommen lassen; die dem Ökumenismus gegenüber offen sind und aktiv mit der Pfarrei, der Diözese und anderen Glaubensbekenntnissen zusammenarbeiten.

C. Praxis:

Beschreibung und ethische Grundlagen: Gute Praktiken und schlechte Praktiken

Die Gesamtheit der Werte, der Glaubensüberzeugungen und der Prinzipien, die eine Organisation leiten und kennzeichnen, bilden ihre Kultur. Wenn einerseits eine Vision die Form der Organisation definiert, die man anstrebt, so definiert andererseits ihre Kultur das Verhalten, das man sich von ihren Mitgliedern erwartet. Einrichtungen und gemeinnützige Institutionen suchen nicht nur nach Fachleuten mit den erforderlichen Kompetenzen für die entsprechende Arbeit, sie wollen auch, dass der berufliche Einsatz den Werten der jeweiligen Einrichtung entspricht.

Institutionelle Kultur ist ein Ausdruck, der zur Definition einer bestimmten Auffassung von Kultur verwendet wird, als Gesamtheit von Erfahrungen, Gewohnheiten, Bräuchen, Überzeugungen und Werten, die eine Gruppe von Menschen kennzeichnet. Dieser Begriff wird im begrenzten Rahmen einer Organisation, Institution, Verwaltung, Gesellschaft, eines Unternehmens oder einer Aktivität angewandt.

Heutzutage müssen soziale Unternehmen, Organisationen und Institutionen die Kultur ihrer Organisation denjenigen vermitteln, die darin arbeiten, um eine Unternehmensidentität und ein Gefühl der Zugehörigkeit zu vermitteln, das die Mitglieder der jeweiligen Organisation zur Erfüllung des gemeinsamen Auftrags führt, und zwar durch den beruflichen Einsatz im Einklang mit den Prinzipien und Werten der jeweiligen Organisation. Auch der Hospitalorden vom hl. Johannes von Gott will seine institutionelle Kultur weitergeben, die Kultur der Hospitalität, damit das Werk der Hospitalität sich weiterentwickelt, heute wie morgen, gemäß dem Stil des hl. Johannes von Gott und der Tradition des Ordens.

Die gemeinsamen Werte bilden die institutionelle Kultur und schaffen eine Wertewelt, auf die sich die verschiedenen Komponenten der Organisation beziehen, was Handlungsweise und zu erfüllende Ziele angeht.

Die institutionelle Kultur erfordert eine ständige Aktualisierung, damit das Wesen der Institution gestärkt wird und fortzudauern vermag; es ist daher notwendig, neue und innovative Gestaltungen der Prinzipien und der Werte des Ordens vorzunehmen, den Wesenskern ihrer Bedeutung beibehaltend. Dieser Prozess muss vorangebracht werden, um zu vermeiden, dass im Laufe der Zeit die kennzeichnenden Elemente der institutionellen Identität des Ordens abgeschwächt werden und/oder veralten, was zum Verlust der ursprünglichen Werte der Hospitalität führen würde.

- Evaluierung: Indikatoren und Richtlinien, um gute Praxis zu fördern und schlechter Praxis vorzubeugen.

- Die Aktivitäten müssen mit dem Auftrag der Organisation kompatibel sein.
  - Der Auftrag des Ordens muss als Grundlage dienen für eine strategische Planung, als vorbereitendes Schema zur Definition der Aktivitäten der Organisation.
  - Es muss die Sicherheit bestehen, dass die Handlungen den Zielen des Ordens entsprechen.
  - Die Programme der Organisation werden in effizienter und wirksamer Weise umgesetzt, um den erklärten Auftrag zu erfüllen.
- Die Aktivitäten der Organisation werden regelmäßig kritisch überprüft, zur Definition der Relevanz des Auftrags, seiner Effizienz und Wirksamkeit; ebenso wird der Wert der Fortführung der Programme oder deren Überarbeitung überprüft und die Notwendigkeit neuer Programme. Zu berücksichtigen ist dabei:
  - ob die Aktivitäten im Einklang mit dem aktuellen Auftrag der Organisation sind oder ob sie überarbeitet oder unterbrochen werden müssen, im Lichte der bei der Umsetzung des Auftrags entstandenen Veränderungen;
  - die Effizienz und Wirksamkeit der Programme hinsichtlich der Erreichung der Ziele;
  - welche Ergebnisse die Empfänger der Programme erzielt haben;
  - die Kosten der Programme im Verhältnis zu den erlangten Ergebnissen;
  - ob neue Dienste angeboten werden müssen. Die Evaluierungen haben transparent und ehrlich zu sein und beinhalten auch die Beiträge aller Interessenträger, unter besonderer Berücksichtigung der Stimme der von uns Betreuten.

### 1.3 Ethische Grundlagen der Verwaltung

---

#### A. Definition

- Unternehmensethik: Unternehmensethik ist eine Form von angewandter Ethik, die die ethischen und moralischen Prinzipien analysiert, die in der heutigen Geschäftswelt zur Anwendung kommen. Sie konzentriert sich auf die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens und auf die Angemessenheit der Profiterwirtschaftung, wobei sie bemüht ist, außer dem wirtschaftlichen Wert auch einen sozialen und Umwelt bezogenen Wert zu erlangen. Sie bezieht sich auf alle Aspekte der Geschäftsführung und ist, sei es für das individuelle Verhalten der Menschen wie auch für das Verhalten der Organisation in ihrer Gesamtheit, von Bedeutung<sup>4</sup>. Heute wird Unternehmensethik vor allem aus der Sicht der Kant'schen Philosophie und des Utilitarismus betrachtet.

Unternehmensethik beinhaltet bestimmte rechtliche und deskriptive Aspekte. Je nach dem Unternehmens- und jeweiligen Tätigkeitsbereich, ist sie für gewöhnlich in einem, im Wesentlichen, rechtlichen Bereich verortet. Die Forscher, die bemüht sind, das gewerbsmäßige Verhalten zu erfassen und zu analysieren, verwenden deskriptive

---

<sup>4</sup> *Business Ethics, Stanford Encyclopedia of Philosophy.* <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>.

Verfahren. Die Vielfalt und Anzahl ethischer Fragen in der Geschäftswelt spiegelt die Interaktion zwischen Verhaltensweisen wider, die es im Spannungsfeld zwischen Profitmaximierung und nicht wirtschaftlichen Faktoren gibt.<sup>5</sup>

- Organisationsethik: es handelt sich um angewandte Ethik, die “die Auswirkung untersucht, welche Individuen, Gruppen und Strukturen auf die Führung innerhalb der Organisationen haben, mit dem Ziel dieses Wissen zur Verbesserung der Wirksamkeit dieser Organisationen zu nutzen.”<sup>6</sup>
- Gemeinnützig: Die Definition “gemeinnützig” (oder nicht profitorientiert) wird im Sinne von “nicht profitorientierter Gewinnausschüttung” verwendet, was bedeutet, dass eventuelle Gewinne in den öffentlichen Auftrag der Organisation reinvestiert werden und nicht an die Mitglieder des Verwaltungsrates, ans Personal oder an die Aktionäre/ Eigentümer verteilt werden dürfen; dies unterscheidet die nicht regierungsabhängigen Organisationen (NGOs) oder gemeinnützige GmbHs vom kommerziellen Bereich. Die Definition nicht regierungsabhängig wird in dem Sinne verwendet, als die Organisation von der Regierung unabhängig ist und auch keinerlei zwischenstaatlichem Abkommen oder Vertrag unterliegt.<sup>7</sup>

## B. Grundlagen

Ethik trägt zur Definition von Daseinsgrund und zur Darstellung des äußeren Erscheinungsbildes der Organisationen bei. Organisationen sind auch Institutionen öffentlichen Rechts und als solche führen sie eine Reihe von Tätigkeiten durch, die von einem ethischen Standpunkt aus analysiert und bewertet werden können und auch bewertet werden müssen. Diese Tatsache zeigt sich im immer häufigeren Entstehen von Ethikausschüssen, die sich mit Organisationsethik, also mit spezifischen und von klinischen Ethikausschüssen differenzierten Inhalten, befassen und so zu einer wirklichen Unterstützung des Managements werden können.<sup>1</sup>

Es liegt auf der Hand, dass aufgrund der humanistischen Prägung des Ordens und aufgrund seines sozialen und gesundheitlichen Nutzens, jenseits aller rein wirtschaftlichen Aspekte, eine Organisationsethik Vorrang haben muss, die weit über das rein Unternehmerische oder Geschäftliche hinausgeht, welche für gewöhnlich die profitorientierten Einrichtungen kennzeichnet. Trotzdem darf das „Unternehmerische“ nicht unterbewertet werden, sondern sollte vielmehr dazu beitragen, unsere Überlegungen zu erhellen, da wir ja doch Teil der komplexen Welt der Wirtschaft sind.

Wenn wir von Organisationsethik sprechen, beziehen wir uns auf die Gesamtheit der Werte, die eine Organisation ausmachen, sei es nach innen (bezogen auf das Verständnis, das die ihr angehörenden Menschen haben) sei es nach außen (bezogen auf die Wahrnehmung seitens derer, die zur entsprechenden Organisation einen Bezug haben). Diese Gesamtheit der Werte kann im umfassenden Sinne betrachtet werden (also als Gesamtheit der Werte, die die Organisation und ihre Praktiken ausmachen, seien diese instrumentell oder zweckbedingt, positiv oder negativ), oder im engeren Sinne (jene Werte, die die Vision, den

---

<sup>5</sup> *Ética de los negocios*. (7 ottobre 2000) Wikipedia, [https://es.wikipedia.org/wiki/Ética\\_de\\_los\\_negocios](https://es.wikipedia.org/wiki/Ética_de_los_negocios)

<sup>6</sup> Guillén Parra, Manuel (2006). *Ética en las Organizaciones*. Madrid, Pearson.

<sup>7</sup> World Association of non-governmental organizations – WANGO.  
<https://www.wango.org/codeofethics/COESpanish.pdf>

Daseinsgrund und die von der Organisation übernommenen Verpflichtungen zum Ausdruck bringen und die mit ihrer unternehmerischen und moralischen Identität verbunden sind).

Robert Lyman empfiehlt, Organisationsethik als bewussten Einsatz von Werten bei der Entscheidungsfindung in einem Organisationsystem zu definieren. Die bewusste Anwendung dieser Werte setzt voraus, dass die Mitglieder einer zusammenarbeitenden Gruppe über eine Gesamtheit von Werten reflektiert haben, diese in angemessener Weise aufgeschlüsselt und sie als normativen Bezug der Kultur ihrer Organisation akzeptiert haben. Da sie die Gesamtheit dieser Werte als normativ erachten, bildet diese Gesamtheit eine erste Richtlinie zur Findung der vielen Entscheidungen, die zur Verwirklichung der Ziele, aufgrund der abgesprochenen Werte, führen sollen.

Organisationsethik bezieht sich auf alle Aspekte der Einrichtung, einschließlich des Auftrags, der Vision, des *Topmanagements* und der Führung. Sie umfasst sei es die Unternehmensethik wie auch die Geschäftsethik oder, anders ausgedrückt, sei es die unternehmerischen Werte wie auch die finanziellen Praktiken der Organisation.<sup>8</sup> Sie befasst sich mit den moralischen Entscheidungen, die durch Werte, Standards, Prinzipien, Regeln und Strategien beeinflusst und bestimmt werden, die mit der Tätigkeit der Organisation und ihren Geschäften verbunden sind. Die Organisationsethik befasst sich sei es mit den individuellen Entscheidungen wie auch mit den Entscheidungen einer Gruppe<sup>9</sup>. Sie zeichnet sich eher durch Entscheidungscharakter als durch normative Eigenschaften aus.

*“Unser Werk hat sich seit jeher als ein non Profit Unternehmen verstanden und definiert, das heißt, dass sein Ziel nicht darin besteht Profit zu machen beziehungsweise Reichtum anzuhäufen”. (Charta der Hospitalität 5.3.4.1). “Unser Werk hat seinen Ursprung in der Wohltätigkeit. Es ist aus der Zusammenarbeit zahlreicher Personen entstanden, die sich in den Dienst seiner Sendung gestellt haben. Wir müssen diese Dimension der christlichen Nächstenliebe unbedingt fördern, wenn wir den Geist, aus dem unser Werk geboren wurde, weiterführen wollen”.<sup>10</sup>*

Eine jüngst formulierte Definition befürwortet, als gemeinnützige Organisationen solche anzuerkennen, die folgende Besonderheiten und Charakteristiken aufweisen: 1) eine formale Struktur, also einen bestimmten Grad an Institutionalisierung; die Definition der Ziele, Identifizierung der Unternehmensgestaltung und, wenn möglich, einen spezifischen Rechtsstatus; 2.) dass sie privater Natur sind, also vom öffentlichen Sektor getrennt, so dass sie weder von öffentlichen Strukturen verwaltet werden noch Teil derselben sein können, obwohl sie, bis zu einem gewissen Ausmaß, öffentliche finanzielle Unterstützung erhalten können; 3.) dass sie dem Prinzip der Nichtverteilung der Gewinne unterliegen, und, sofern Gewinne erzielt werden, diese für die Zwecke der Organisation verwendet bzw. reinvestiert werden; 4.) dass sie selbstverwaltet und selbständig sind, somit eigene, interne Verwaltungsmechanismen haben, da sie keinen anderen, sei es öffentlichen oder privaten Einrichtungen unterliegen; 5.) sie müssen auch ehrenamtlich tätig sein, indem sie die freiwillige Bereitstellung von Ressourcen fördern, sei es arbeitsmäßig wie durch altruistische Schenkungen, sei es für die

---

<sup>8</sup> Magill G, Prybil L. (2004) *Stewardship and integrity in health care: a role for organizational ethics*. Journal of Business Ethics, 00, 1–14

<sup>9</sup> Letendre M. Organizational Ethics (2015) In book: Encyclopedia of Global Bioethics, pp.1-10  
DOI: 10.1007/978-3-319-05544-2\_320-1 [https://www.researchgate.net/publication/302472978\\_Organizational\\_Ethics](https://www.researchgate.net/publication/302472978_Organizational_Ethics)

<sup>10</sup> Hospitalorden des hl. Johannes von Gott (2021), Charta der Hospitalität, Rom, Nr. 5.3.4.2.

Entwicklung der eigenen Aktivität wie auch für die Leitung und Verwaltung der Einrichtung, unbeschadet der Möglichkeit, dass man auf dem Markt mit vergüteten Leistungen arbeitet.

### C. Praxis:

- Beschreibung und ethische Grundlagen: Gute Praktiken und schlechte Praktiken

Was einer Organisation ihre Bedeutung verleiht, ist die Wahrnehmung der Tatsache, dass die verschrifteten ethischen Werte und Prinzipien Teil ihrer Realität sind und konkret umgesetzt werden.<sup>1</sup>

Hospitalität kommt durch Aufnahme, Pflege und Fürsorge zum Ausdruck, und verpflichtet uns, alle unsere Mittel in den Dienst der Menschen zu stellen, die wir betreuen. Hospitalität hat außerdem viel mit der Art und Weise zu tun, in der wir unseren Versorgungsauftrag ausüben. Das Ideal wäre, allen Menschen die beste Behandlung zugutekommen zu lassen, damit sie spüren und wahrnehmen, dass sie gut betreut werden. Dies setzt voraus, dass unter Berücksichtigung bestimmter Werte gearbeitet wird, die in bestimmten Verhalten zum Ausdruck kommen. Diese spezifischen Verhaltensweisen äußern sich in spezifischen Verfahrensweisen, die jederzeit verbessert werden können. Hospitalität als Wert zu akzeptieren, bedeutet, sie zum Bezugspunkt unserer Tätigkeit zu machen. An ihr orientieren wir uns, konfrontieren wir uns, somit eine Arbeitsdynamik fördernd, die auf Exzellenz ausgerichtet ist. Dies führt zum positiven Bestreben einer ständigen Verbesserung, was der Bemühung entspricht, einem auf Qualität und Exzellenz ausgerichteten Weg zu folgen.<sup>1</sup>

Integrität setzt voraus, dass die Verantwortlichen ihre persönliche Motivation zum Wohle der Organisation einsetzen. Integrität bezieht sich auf das ethische Prinzip, das Gute zu wollen: dies bedeutet, in jedem Fall und in jeder Aktion die Elemente zu erkennen, die für die Organisation, für die Empfänger der eigenen Arbeit und für jene, die daran mitwirken, nützlich und von Vorteil sind. Dies hat auch mit dem Begriff der Loyalität zu tun. Korruption betrifft nicht nur die finanzielle Ebene, sondern korrupt ist dann auch derjenige, der den Prinzipien und dem Auftrag der Institution, der er sich verpflichtet hat und mit der er einen moralischen und beruflichen Vertrag eingegangen ist, nicht treu bleibt.<sup>1</sup>

Die Soziallehre der Kirche und ihre Aussagen zu Verwaltung und Management können eine wertvolle Hilfe sein, um unsere Überlegungen und Empfehlungen auf eine christlich-humanistische Grundlage zu stellen. In diesem Sinne sind die Aussagen der Charta der Hospitalität ein grundlegender Ausgangspunkt, der durch weitere Dokumente und Grundprinzipien bereichert werden kann.

Durch den Dialog zwischen verschiedenen ethischen Perspektiven und Ansätzen, auf der Suche nach dem Bestmöglichen hinsichtlich jeder der zu bewältigenden Fragen zu einer Harmonisierung zu kommen, ist typisch für den Bereich der Organisationsethik, der sich mit der Ethik der Verwaltung befasst und den wir als Methode verwenden.

Aus all dem folgt, wie wichtig eine umfassende Betrachtung des gemeinnützigen Charakters der Einrichtungen des Ordens ist in Bezug auf das Prinzip der Nicht-Verteilung der Gewinne; Interessenkonflikte innerhalb und außerhalb der Institutionen; Verfahrensweisen zur Beschaffung, Bereitstellung und Zuweisung von Finanzmitteln, die direkt durch Aktivitäten entstehen (Verkauf von Dienstleistungen), Subventionen,

Schenkungen oder Verträge mit dem Staat oder mit privaten Einrichtungen; Investitionspolitiken; Rückstellung von Überschüssen; Bewertung der Ergebnisse und der sozialen Auswirkungen der Aktivität usw. Und es stellt sich die Frage: Welche Herausforderungen erwarten den Orden hier?

- Evaluierung: Indikatoren und Richtlinien, um gute Praxis zu fördern und schlechter Praxis vorzubeugen.
  - Die Hospitalität des heiligen Johannes von Gott war und ist darum bemüht "Gutes zu tun und es gut zu tun".
    - Der Orden muss seine Aktivitäten zum Wohle der Menschen durchführen, unabhängig davon, ob es sich um eine große Bevölkerungsgruppe oder um ein spezifisches Segment derselben handelt
    - Der Orden muss in allen seinen Aktivitäten eine Haltung der Dienstbereitschaft und der Verantwortung gegenüber der ihn umgebenden Welt zeigen.
    - Im Einklang mit dem grundlegenden Prinzip des Ordens, nämlich der Zentralität der Person, müssen alle Bemühungen darauf ausgerichtet sein, den Menschen in jedem Zusammenhang und im Rahmen jeder Realität das Beste zu bieten.<sup>1</sup>
  - Der Orden muss als gemeinnützige Einrichtung organisiert sein und arbeiten.<sup>7</sup>
    - Der eventuell durch seine Arbeit erwirtschaftete Überschuss darf nur verwendet werden, um der Organisation bei der Verwirklichung ihres Auftrags und ihrer Ziele zu helfen. Kein Teil der Gewinne darf zu Gunsten von Verwaltungsmitgliedern, Beamten, Mitgliedern oder Mitarbeitenden der Organisation gehen oder jedweder anderen privaten Person, ausschließlich der Tatsache, dass der Orden natürlich eine angemessene Entlohnung für Dienstleistungen vorsehen muss, die zu Gunsten der Organisation selbst durchgeführt werden.
    - Hauptzweck der Arbeit des Ordens darf nicht der sein, eine Geschäftsaktivität oder ein Geschäftsportfolio aufzubauen, da dies nicht seinem Auftrag und seinen erklärten Zielen entspricht.

## 1.4 Soziale Verantwortung von Unternehmen

---

### A. Definition

- Soziale Verantwortung von Unternehmen: Unter Corporate Social Responsibility (CSR) - Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung (oft auch Unternehmerische Sozialverantwortung) - versteht man die Einbeziehung ethischer Aspekte in die strategische Vision von Unternehmen: sie ist Ausdruck der Bereitschaft großer, mittlerer und kleiner Unternehmen, Fragen mit sozialer und ethischer Auswirkung innerhalb ihrer Unternehmen und in den Bereichen, in denen sie tätig sind, effektiv miteinzubeziehen. Im Grünbuch zur sozialen Verantwortung der Europäischen Union heißt es: *"Ein sozial verantwortliches Unternehmen ist ein Unternehmen, das in der Lage ist, die Interessen der verschiedenen Beteiligten (Aktionäre, Mitarbeiter, Dienstleister, Lieferanten, Verbraucher, Gemeinschaft, Regierung und Umwelt) zu berücksichtigen und in die Planung seiner Aktivitäten einzubeziehen, wobei es bemüht ist, die Anforderungen aller zu erfüllen, nicht nur die der Aktionäre oder Eigentümer"*.

B. Stakeholder: Als Stakeholder wird eine Person oder Gruppe bezeichnet, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes hat. In der Betriebswirtschaftslehre wird Stakeholder als Anspruchsgruppe übersetzt. Die Einrichtungen des Ordens sind mit verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen verbunden, wie in der Charta der Hospitalität unter 5.3.6. erklärt wird: Betreute, die Verbraucherverbände und Familienangehörigen; die Arbeitnehmer, die Wohltäter, die freiwilligen Helfer, die Ortskirche, die öffentliche Verwaltung. Auch die Lieferanten und Vertriebsverantwortlichen, die Wettbewerber, die Gebietskörperschaften, die anderen gemeinnützigen Organisationen usw. gehören dazu.

### C. Grundlagen

Das Vertrauen, das die Gesellschaft in Organisationen hat, beruht auf deren Projekt, auf dem was sie tun und auch, wie sie es tun, in unserem Fall auf dem Managementstil.<sup>1</sup>

Im Grünbuch von 2001 definiert die Europäische Union die Verantwortung von Unternehmen als "freiwillige Integration der sozialen und ökologischen Problematik der Unternehmen im Rahmen ihrer Handelsbeziehungen und in den Beziehungen zu den Partnern." Verantwortung wird als ein Beitrag der Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung erachtet. Allgemein formuliert kann man sagen, dass Unternehmensverantwortung mehr bedeutet als nur das einfache Erfüllen oder Berücksichtigen von diesbezüglich bestehenden Gesetzen: es bedeutet, einen Schritt weiterzugehen, die Unternehmensverantwortung in die Werte miteinzubeziehen, in die Unternehmenssteuerung, in die Strategie und in die allgemeine Handlungsfähigkeit der Unternehmen.

Man kann auch sagen, dass ein Unternehmen dann sozial verantwortlich ist, wenn seine Handlungsweise die Entwicklung transparenter Praktiken innerhalb und außerhalb des Unternehmens fördert; wenn ein Aktionsrahmen besteht, der sich nicht nur auf den für die Organisation angenehmsten Bereich beschränkt, sondern auch auf das ethische Know-how. Die ethischen und unternehmerischen Kodexe müssen zugänglich sein und den Anspruchsgruppen des Unternehmens mitgeteilt werden. Unter Nr. 5.3.5. befasst sich die Charta der Hospitalität mit dem Thema soziale Verantwortung.

#### D. Praxis:

- Beschreibung und ethische Grundlagen: Gute Praktiken und schlechte Praktiken

Es gibt eine öffentliche und ausdrückliche Verpflichtung der Organisationen, transparent Rechenschaft abzulegen, umso mehr, wenn sie öffentliche Ressourcen nutzen. Es ist ein Irrtum zu glauben, dass Institutionen ihre Priorität nur in der Anpassung an ihr Umfeld sehen. Das Umfeld, das soziale Gefüge, entstehen aus den Beiträgen der Organisationen, und deshalb ist es notwendig, eine proaktive, konstruktive und mitverantwortliche Haltung gegenüber der Entwicklung der Gesellschaft einzunehmen. Der Stil einer verantwortungsbewussten Organisation kann weder defensiv noch akkommodierend sein. In Ausnahmesituationen wird es manchmal notwendig sein, sich zu verteidigen und vielleicht in einigen Fällen sich anzupassen, aber dies ist weder die Praxis noch die Norm. Jede Organisation hat eine soziale und öffentliche Verantwortung, auf die sie, aufbauend auf ihrer eigenen Identität, mit Entschlossenheit und Qualität reagieren muss, da dies ihr Beitrag zum Gemeinwohl ist.<sup>1</sup>

Die Beachtung dieser Perspektive seitens der Institutionen kann die Art und Weise beeinflussen, wie die Einrichtungen arbeiten, ebenso ihre Fähigkeit, auf ihre Umgebung und ihre Mitarbeiter einzugehen, und sogar die Erneuerung ihres Selbstverständnisses, ihrer Arbeitsweise und ihres Engagements zugunsten der einen oder anderen Zielgruppe beeinflussen. Ist man überzeugt, dass es sich lohnt, in den Einrichtungen die institutionelle Wertevision zu fördern, die eine soziale Unternehmensverantwortung impliziert? Schaffen die Einrichtungen wirklich einen Kontext des kontinuierlichen Dialogs mit all ihren Gesprächspartnern, der so geartet ist, dass er über die Zeit hinweg nachhaltig und konstant ist und den Konsens aller Beteiligten erlangt? Wird wirklich nach einem Managementmodell für die Kommunikation gesucht, um transparent zu sein? Wäre es sinnvoll, einen Ethikkodex und ein Verfahren für die ethische Prüfung des Managements zu entwickeln?

Die Eigenschaften Integrität, Loyalität und Solidarität werden in konkreten Organisationsmodellen und Strukturen umgesetzt. Die Rücksichtnahme und der Respekt gegenüber den Menschen und den Fachkräften werden durch Prozessabläufe, Teams, Austauschbereiche und -dynamiken, Foren usw. übertragen und reflektiert, ein Netzwerk des internen Austausches, das die tatkräftige Beteiligung der Menschen an der Entwicklung und Ausrichtung der Organisation berücksichtigt.

In diesem Sinne müssen Organisationen dynamisch, formbar und bereit sein, im Rahmen dieses internen und externen Dialogs Gestalt anzunehmen. Dies ist nicht einfach, aber interessant und notwendig. Eine Organisation im Dienst der Menschen impliziert, dass die Organisation selbst vital ist und ausgerichtet auf ein konsensfähiges und glaubwürdiges Modell. Sie ist das Gegenteil einer hermetischen oder statischen Organisation, in der sich die Menschen einfach in den Dienst der Organisation stellen müssen. Ohne den Auftrag und die Werte aus den Augen zu verlieren, lässt sich, mit Respekt und Vertrauen, eine Form der Umsetzung der Organisationsdynamik verwirklichen, die den Menschen die Möglichkeit gibt, sich mit ihr zu identifizieren, sich für sie zu engagieren und sogar sich für sie zu begeistern.<sup>1</sup>

- Evaluierung: Indikatoren und Richtlinien, um gute Praxis zu fördern und schlechter Praxis vorzubeugen.
  - Rechenschaftspflicht: Erstellung von internen Berichten, die die wirtschaftlichen, politischen, sozialen und ökologischen Auswirkungen der Aktivitäten der jeweiligen Organisation messen. Gleichzeitig akzeptiert diese die öffentliche Überprüfung ihrer Handlungen und übernimmt die Verantwortung, wenn sich diese Handlungen als negativ erweisen
  - Transparenz: Bereitstellung aller Informationen, die für die an ihren Aktivitäten beteiligten Akteure von Interesse sind. Regierungsinstitutionen und öffentlichen Aufsichtsgremien klare Informationen zur Verfügung stellen.
  - Ethisches Verhalten: sich von den Prinzipien der Loyalität, Fairness und Integrität leiten lassen, was bedeutet, dass die Ziele nicht nur wirtschaftlich sein dürfen.
  - Respekt gegenüber Stakeholdern: angemessene Berücksichtigung der Interessen und Wünsche aller Akteure, die wie auch immer an den Aktivitäten der Institution beteiligt sind. Zum Beispiel Lieferanten, Vertreiber und natürlich die verschiedenen Zielgruppen. Alles ist miteinander verbunden und ermöglicht einen transparenten, offenen und inklusiven Führungsstil.<sup>1</sup>
  - Legalität: jede Organisation muss die Gesetze, die ihre Aktivitäten regeln, genau kennen. Keinesfalls darf jenseits der Gesetzgebung gehandelt werden, unabhängig davon, ob es sich um lokale, Provinz bezogene, nationale oder sogar transnationale Gesetze handelt.
  - Internationale Gesetzgebung: Die Tatsache, dass moralisch verwerfliche Aktivitäten auf lokaler oder regionaler Ebene nicht zu Sanktionen führen, darf für eine Einrichtung des Ordens nicht zur Ausrede werden, ungehörig zu handeln. Im Gegenteil, jede Einrichtung muss die Tatsache berücksichtigen, dass seine Aktionen in einem globalen Kontext stehen und dass es notwendig ist, mit den entsprechenden Gesetzen und Vorschriften vertraut zu sein.
  - Menschenrechte: Achtung und Anerkennung der Menschenrechte, zu denen sich jede Organisation bei der Ausübung ihrer Tätigkeit bekennen sollte. Wenn es aus irgendeinem Grund rechtliche Mängel oder Lücken bei der Umsetzung dieser Anerkennung geben sollte, müssen die Einrichtungen des Ordens alles tun, um dies zu korrigieren, wie dies viele multinationale Unternehmen tun, die in Ländern mit hohem Aufkommen von Verletzungen dieser Rechte tätig sind.

## 2. Führungskompetenz

### 2.1 Führungsethik

#### A. Definition

- Führung: die Fähigkeit, Bezugspunkt für ein Team oder eine Gruppe von Menschen zu sein, um auf gemeinsame Ziele hinarbeiten. Es ist die Fähigkeit, Bewegung, Veränderung und/oder Aktivitäten entstehen zu lassen aus dem positiven Einfluss, der im

Rahmen einer auf ein gemeinsames Gut ausgerichteten Gruppe, ausgeübt wird. Führung ist eine Kompetenz des Einzelnen, die von anderen anerkannt wird.<sup>1</sup>

## B. Grundlagen

Menschen und Organisationen brauchen jemanden, der sie führt. Wir brauchen Leader, und brauchen Menschen, die für uns und für die anderen ein Bezugspunkt sind. Die ideale Situation ist dann gegeben, wenn der Manager, der innerhalb der Organisation eine repräsentative Rolle spielt, auch besondere Auswirkung auf deren Arbeit und Entwicklung hat, also eine Führungsgestalt und ein Bezugspunkt ist. Jedoch besteht auch ein großer Unterschied zwischen diesen drei Aspekten: der Manager wird ausgewählt und benannt als solcher, er erhält somit eine rechtliche Autorität. Aber seine Fähigkeit eine moralische Autorität und ein Bezugspunkt zu sein, die muss ihm von den anderen anerkannt werden, entsprechend seiner Fähigkeit, anderen ein Vorbild zu sein.<sup>1</sup>

Das Vorbild-Sein, das die Person zu einem Bezugspunkt für Ideale oder Werte macht, verstärkt sich und wird zur Überzeugungskraft. Deshalb, so Javier Gomà, geht es darum zu handeln, damit dieses Verhalten imitiert werden kann und im jeweiligen Einflussbereich übernommen werden kann, wodurch es auch eine zivilisatorische Wirkung hat. Die Kultur der Institutionen entsteht aus dem Wiederholen täglicher Angewohnheiten, die auf dem von uns beobachteten Vorbild aufbauen. Wir dürfen nicht vergessen, dass Manager und mittlere Führungskräfte allen sichtbar sind; sie sind Kern der Organisation, werden von allen beobachtet, analysiert und als Vorbild erachtet, von dem man lernen kann, sei es aus ihrem Handeln wie aus ihrem Stil. So muss die Vorbildverantwortung vor allem von jenen übernommen werden, die in der Führung der Organisation eine herausragende Stellung innehaben.<sup>1</sup>

Das Vorbild-Sein hat auch mit der Art der Machtausübung zu tun, denn es lässt den Wunsch des Nacheiferns entstehen und verhindert, dass etwas aufgezwungen werden muss. Das Vorbild-Sein und die daraus entstehende Teilnahme und Bezugnahme, ist mit allen Aspekten der entsprechenden Person verbunden, mit ihrem Stil und vor allem mit den Motivationen und Zielen, die zur Erfüllung ihrer Führungsfunktion gehören. Es gibt keinerlei neutrale Bereiche, die sich der Beeinflussung durch das Vorbild entziehen<sup>11</sup> und diese Feststellung führt - vom Standpunkt der Verantwortungsethik - jeden von uns dazu, vorbildhaft zu sein, einen positiven Einfluss auf die anderen auszuüben. Werte können nicht aufgezwungen, sondern nur angeboten werden und dies geschieht durch das, was man erfährt und erlebt.<sup>1</sup>

Der Manager oder die mittlere Führungskraft einer Organisation, deren Fokus die Menschen sind, versucht die Harmonisierung, Koordinierung und ständige Verbesserung der Fachkräfte zu fördern. Er strebt ein Führungsmodell an, in dem die menschliche und die fachlich-wissenschaftliche Dimension untrennbar miteinander verbunden sind. Das Vertrauen, die Miteinbeziehung und der Einsatz der Fachkräfte entstehen dann, wenn die ethische Qualität Bestandteil des Verhaltens der Führungskraft ist.<sup>12</sup>

Der Einsatz zu Gunsten der Organisation ist die beste Garantie für Entwicklung und Qualität; er lässt ein Zugehörigkeitsgefühl entstehen und setzt eine klare Identifizierung mit der

---

<sup>11</sup> Gomá Lanzón J. (2014) *Ejemplaridad pública*. Barcelona: Taurus.

<sup>12</sup> Vacas Guerrero M. (2009) *La dimensión ética del liderazgo en la dirección de los cuidados*. Tesela, p 5. <http://www.index-f.com/tesal/ts5/ts7008.php>

Organisation voraus. Josef A. Realin verwendet den Begriff *leaderful organizations*<sup>13</sup>, um die Organisationen zu beschreiben, die die Führungsfunktion als solche fördern und nicht einfach irgendwelche Führungskräfte. Statt auf extrem zentralisierte und unflexible Führungsfunktionen zu setzen, die wenig anpassungsfähig an eine komplexe und pluralistische Welt sind, geht es vielmehr darum, Netzwerkmodelle zu bevorzugen. So besteht ein Teil der von den Managern übernommenen Verantwortung darin, die Führungsfunktion innerhalb der Organisation zu verteilen, aufbauend auf flexiblen, sich jeder Situation anpassenden Kriterien, das Potential der Menschen berücksichtigend und die Realität der Führung und der Entscheidungsbefugnis aufzeigend. Die durch all dies entstehende Einsatzbereitschaft und Teilnahme, ist in ethischen, Vertrauen fördernden Organisationen möglich; Organisationen, mit denen sich die Fachkräfte identifizieren, da sie die Möglichkeit haben, die eigenen Fähigkeiten auszubauen und zum Fortschritt der Organisation beizutragen sowie zum Wohlergehen der Menschen.<sup>1</sup>

Die institutionellen Werte zu verinnerlichen und sie unter spezifischen Umständen umzusetzen, ist zur Ausübung der Führungsfunktion von besonderer Bedeutung. Das Innenleben ermöglicht ein Vertiefen, Sich-Auseinandersetzen, ohne sich auf oberflächliche Beurteilungen und Bewertungen zu beschränken, und hat auch eine Offenbarungswirkung. Über den ersten Eindruck hinauszugehen, wahrzunehmen, zu errahnen, erfordert die Fähigkeit aufmerksam zu beobachten und zuzuhören. Die Hoffnung auf sofortige Ergebnisse, Eile und die Anhäufung von zu lösenden Problemen seitens des Managers, sind einige der Gründe, die zu schwerwiegenden Fehlern bei Entscheidungen und Aktionen geführt haben. Innerlichkeit ist ein Element, das in jüngster Zeit besonders häufig in den Abhandlungen über Management und Führung angesprochen wird.<sup>1</sup> Ethisches Verhalten baut auf einem Wertedialog und auf einem Entscheidungsprozess auf, der Zeit, Achtsamkeit<sup>14</sup> und Reflexion erfordert.

Auf das zuvor Angesprochene Bezug nehmend muss gesagt werden, dass viel über das Zuhören und die Bedeutung der Fähigkeit des Zuhörens geschrieben wurde. Doch um wirklich zuhören zu können, muss man zuerst fähig sein, sich selbst innerlich zum Schweigen zu bringen, muss gedanklichen, mentalen Raum schaffen, damit das, was wir hören, unsere Sichtweise zu verändern vermag, unsere Entscheidungen, unsere Vorurteile... Damit uns dies gelingt, müssen wir das abschottende Zuhören, das durch Vorurteile entsteht, überwinden; ebenso das rein dialektische Zuhören, das nur dazu dient, die Argumente des anderen zu widerlegen; oder das selektive Zuhören, das nur jene Elemente wahrnimmt, die unsere Ausgangsposition bestätigen. Wer zuhört, muss bereit sein, den Inhalt des Gehörten, das seine Ausgangsposition verändern oder verwandeln könnte, aufzunehmen und auch anzunehmen. Das Gegenteil wäre reine Theatralisierung und somit schwerwiegender Mangel an Respekt und Bescheidenheit gegenüber dem anderen. Auch wenn man Beteiligung anregt, muss man dem Zuhören Aufmerksamkeit schenken, damit der Beitrag wirklich Auswirkung auf die Realität haben kann. Hört man zu, ohne bereit zu sein, die eigene Position zu verändern, dann werden die Dynamiken der Beteiligung seitens der Organisationen zu reinen Lippenbekenntnissen und diskreditieren diejenigen, die sie leiten und fördern.<sup>1</sup>

---

<sup>13</sup> Castiñeira A, Lozano JM. (2012) *El poliedro del lideratge. Una aproximació a la problemàtica dels valors en el lideratge*. Barcelona: Barcino.

<sup>14</sup> Esquirol JM. (2006) *El respeto o la mirada atenta*. Barcelona: Gedisa.

### C. Praxis:

- Beschreibung und ethische Grundlagen: Gute Praktiken und schlechte Praktiken

Damit eine Person als Führungsgestalt anerkannt wird, muss es jemanden geben, der ihr folgt und ihr diesen Status verleiht. Nicht alle Führungskräfte sind Leader, und nicht alle Leader sind Führungskräfte, aber jeder von uns kann Bezugspunkt für einen anderen Menschen sein. Dies ist eine weitere Fähigkeit, die aus der Anerkennung der anderen entsteht, auf Grund der Art und Weise, wie man sich in jedwedem Bereich verhält und handelt, Bewunderung, Respekt, und sogar den Wunsch nach Nachahmung auslösend. Nicht alle Führungskräfte werden zur Bezugsperson, wie auch nicht alle Bezugspersonen Führungskräfte sind. Bezugsperson kann man in jedem Zusammenhang innerhalb der Organisation sein und das ist die höchste Anerkennung. Wir müssen die Tatsache berücksichtigen, dass wir uns innerhalb eines Systems bewegen, in dem wir uns ständig gegenseitig beeinflussen. Jeder von uns kann Vorbild sein oder ist es, und die anderen können Vorbild für uns sein. Das Erlernen und Übertragen von Werten hat seinen Angelpunkt in diesem täglichen Austausch, in der "Ansteckungswirkung" zwischen der einen und der anderen Seite.<sup>1</sup>

Wenn hinsichtlich des Auftrags und des Planes Zustimmung und Einsatzbereitschaft bestehen, dann werden Beteiligung und Miteinbeziehung einfacher sein. Den Menschen die Möglichkeit geben, Entscheidungen zu treffen und mitzubestimmen hinsichtlich dessen, was ihnen beruflich gesehen zusteht, bedeutet, das ethische Prinzip der Autonomie der Person zu achten, in diesem Fall die berufliche Autonomie. In einer sich der Hospitalität widmenden Organisation wäre es ethisch gesehen verwerflich zu verlangen, dass die Menschen sich darauf beschränken, die Entscheidungen und Positionen der anderen einfach umzusetzen, ohne Berücksichtigung ihrer Meinung, ihres Beitrags und ihrer persönlichen Entwicklung. Die große Mehrheit der Fachkräfte ist gut vorbereitet, weist Kriterien, Wissen, Empfindsamkeit, Werte und Fähigkeiten auf, die die Organisation bereichern. Somit wird die Aufgabe des Managers, den Einsatz zu vereinheitlichen, zu harmonisieren und zu fördern, zu einem wesentlichen Bestandteil dieses ethischen Rahmens.<sup>1</sup>

Wir brauchen nicht nur exzellente, sondern auch vorbildliche Führungskräfte. Vorbild sein können, spielt eine zentrale Rolle bei der Ausmachung von Führungsqualitäten und ist wesentlich, um zum Bezugspunkt zu werden. Es ist eindeutig eine Grundvoraussetzung. Mangelnde Vorbildwirkung erzeugt Misstrauen und Verwirrung. Wenn wir uns darin einig sind, dass das Wertvollste einer Person, die eine Führungsrolle innehat, darin besteht, führen (orientieren) und motivieren (begleiten und einbinden) zu können, dann können wir sagen, dass ihr Beispiel, das zu Vertrauen und Anerkennung wird, ein zentraler Aspekt ist.<sup>1</sup>

Bedauerlicherweise ist es bei der Ausbildung von Managern und Führungskräften häufig notwendig, dem Wort Zuhören einige Eigenschaften hinzuzufügen, wie z.B. empathisch, aufmerksam, aktiv ... wobei Zuhören ja gar nicht anders geartet sein kann, wenn es ein echtes Zuhören sein soll. Die Notwendigkeit, auf diesem Aspekt zu bestehen, weist auch darauf hin, dass wir oft hören, aber nicht zuhören; die Schwierigkeit des Zuhörens wird heute klar als ein Defizit von Organisationen erachtet.<sup>1</sup>

Nicht zuzuhören ist auch Verachtung und Respektlosigkeit gegenüber den anderen. Eine nicht überheblich handelnde Führungskraft weiß, dass sie allen zuhören muss und von ihnen lernen kann. Bescheidenheit gibt uns die Möglichkeit, respektvoll und empfindsam all das aufzunehmen, was die anderen Teammitglieder beizutragen vermögen. Ohne Bescheidenheit ist keine Teamarbeit möglich und ohne Teamarbeit können wir nur beschränkte und bruchhafte Antworten geben. Außerdem fördern wir Entwicklung und Wachstum der Menschen nicht. Wie Pilar Jericó<sup>15</sup> sagt, hat jeder von uns seine Schattenseiten, daher ist Bescheidenheit erforderlich und es muss den Mitgliedern des Teams die Möglichkeit gegeben werden, ihre Meinung über das Handeln des leitenden Managers äußern und sie mit ihm teilen zu können. Eine korrekte Selbstkritik ermöglicht es außerdem, sich selbst ohne Selbstgefälligkeit zuzuhören, den Willen beweisend, aus dem eigenen Werdegang zu lernen, im Bewusstsein, dass Verbesserung immer möglich ist.<sup>1</sup>

Das Gegenteil eines bescheidenen Menschen ist ein egozentrischer, selbstsüchtiger Mensch, der überzeugt ist, die Wahrheit zu besitzen. Doch die Wahrheit erkennt man durch tägliche, mühevoll, gemeinsame Arbeit; auf jeden Fall werden wir sie nie in ihrer Ganzheit erfassen. Bescheidenheit gibt uns die Möglichkeit, in Wahrheit voranzuschreiten, und aus der Wahrheit entsteht die Freiheit, die uns - wie bereits gesagt - die Möglichkeit gibt, mit größerer Gerechtigkeit und Fairness zu handeln. Wie unter Punkt 1.2. angeführt, führt das Fehlen von Freiheit dazu, Entscheidungen zu treffen, die von Kriterien beeinflusst sind, die eigentlich nicht als die gerechtesten und/oder die fairsten erachtet werden können.<sup>1</sup>

Risiken einzugehen bringt die Möglichkeit mit sich, Fehler zu machen und diese Fehler auch einzugestehen. Die Bescheidenheit, von der wir vorhin sprachen, setzt auch die Fähigkeit voraus, zugeben zu können, dass man nicht immer im Recht ist. Dies ist auch die Haltung, die es uns ermöglicht, Dinge zu berichtigen, neu auszurichten und aus allem, was zur Realität gehört, zu lernen: aus den Erfolgen, aber auch aus dem, was nicht so gelaufen ist, wie von uns erhofft, oder das sich ganz einfach als Misserfolg erwiesen hat; daher die Notwendigkeit der Selbstkritik. Wer Entscheidungen trifft, macht manchmal Fehler, aber der größte Fehler wäre, sich dessen nicht bewusst zu sein oder, aus Angst vor einem Fehler, erst gar nicht zu entscheiden. Fehler sind nicht verboten und außerdem ist es für einen endlichen und in seinen Möglichkeiten beschränkten Menschen unmöglich, niemals einen Fehler zu machen. Etwas anderes ist es allerdings, Fehler zu wiederholen oder unfähig sein, diese zu erkennen. Einen Fehler zu erkennen, sich zu entschuldigen und ihn rechtzeitig zu korrigieren, erfordert jedoch eine reife Persönlichkeit und ein angemessenes ethisches Verhalten, oder anders ausgedrückt, die Fähigkeit, Bescheidenheit und Selbstkritik anzuwenden.<sup>1</sup>

Bescheidenheit ist auch Diskretion. Der bescheidene Manager will nicht die einzige sichtbare Person der Organisation sein und auch nicht alle Erfolge für sich verbuchen. Der bescheidene Manager anerkennt und schätzt all das, was dank des Einsatzes vieler Menschen erreicht worden ist, die Tag für Tag das Verwirklichen des Auftrags der Organisation ermöglichen. Wenn den Mitgliedern des Teams niemals Sichtbarkeit gegeben

---

<sup>15</sup> Jericó P. *Cuando un jefe no se merece a su equipo*. El País (Madrid).

wird, dann ist dies meist durch Egozentrismus und Unsicherheit bedingt, zwei sich gegenseitig verstärkende Elemente.<sup>1</sup>

Fügt man den Begriff der Ethik in diesen Zusammenhang ein, so will man damit auch den Prinzipien von Gleichheit und Gerechtigkeit folgen; es bedeutet, nach dem bestmöglichen Wohl (im Sinne von Fürsorge) zu streben, schädliche Aspekte (Fehlleistungen) möglichst zu mindern, und die menschlichen und professionellen Qualitäten der Personen so weit als möglich zu fördern (Autonomie), indem ihnen Vertrauen entgegengebracht wird und die erforderlichen Mittel zur Verfügung gestellt werden. Deshalb ist auch der Auswahlprozess derjenigen, die wir in die Organisation integrieren, von so großer Bedeutung. Mit einem Modell ethischer Führung zu arbeiten heißt, dass wir niemanden in unser Team aufnehmen, dem wir nicht vertrauen können. Im Rahmen eines auf die Person ausgerichteten Managements zu arbeiten bedeutet, die verschiedenen Mitarbeitergruppen vor schädlichem, toxischem oder zerstörerischem Verhalten gegenüber anderen zu schützen. Im Orden sollte es deshalb erst gar nicht zu Verhaltensweisen wie Paternalismus und übermäßigem Schutz kommen oder zur Beibehaltung von Fachleuten, die aufgrund ihres unethischen Verhaltens öffentlich diskreditiert wurden. Dies setzt voraus, dass man manchmal den Mut haben muss, unangenehme Entscheidungen zu treffen.<sup>1</sup>

Mut und Solidität der Führungskräfte sind kompatibel mit und notwendig für eine gute, auf das Gemeinwohl ausgerichtete Führung, um optimale Ergebnisse zu erzielen und eine humane, alle miteinbeziehende Politik umzusetzen. Es gibt "toxische" Menschen, die das Arbeitsklima vergiften und die gute Arbeit anderer sabotieren. Haben die Führungskräfte nicht den Mut, sich mit ihnen auseinanderzusetzen, bleiben diese Verhaltensweisen unbestraft und verursachen Entmutigung und Frustration bei den anderen. Manchmal neigt die kleine Minderheit derjenigen, die Probleme in Organisationen verursachen, dazu, einen Großteil der Zeit und Aufmerksamkeit der Manager zu monopolisieren. Zeit, die eigentlich denjenigen zugutekommen sollte, die einen wertvollen Beitrag leisten und eine positive Einstellung haben. Ein partizipativer, inklusiver und menschenzentrierter Stil entspricht keineswegs einem Mangel an Verantwortung, noch vermeidet er es, wichtige Entscheidungen zu treffen, wenn diese im Interesse anderer Menschen und der Organisation sind.<sup>1</sup>

- Evaluierung: Indikatoren und Richtlinien, um gute Praxis zu fördern und schlechter Praxis vorzubeugen.
  - Die Führungskompetenz der Menschen, die zur Erfüllung des Ordensauftrages beitragen, entsteht durch Ideale, Verhaltensweisen und Ergebnisse, die mit den Prinzipien und Werten der Hospitalität in Einklang sind.
  - Die ethische Führungsfähigkeit wird auf allen Ebenen gefördert. Ethisch orientierte Führungskräfte:
    - pflegen ihre persönliche Sensibilität und die Fähigkeit, in authentischer Weise zuzuhören;
    - sie bemühen sich um ein übergeordnetes Wohl, zugunsten der Organisation und ihrer Mitglieder. Sie tun dies mit Bescheidenheit;
    - sie bewähren sich als Vorbilder und prägen die Werte der Organisation;

- sie achten jeden Menschen, achten diejenigen, die ihnen folgen; für Letztere setzen sie hohe ethische Standards fest;
- in den Beziehungen zu ihrem Team sind sie um Gerechtigkeit bemüht;
- sie werden als ehrlich, zuverlässig, mutig und integer wahrgenommen;
- sie fördern Vertrauen, Achtung und Glaubwürdigkeit, die Zusammenarbeit vereinfachend;
- sie fördern ein positives Arbeitsklima und intensivieren die Selbstachtung derjenigen, die ihnen folgen, und somit deren Leistung und Zugehörigkeitsgefühl; sie helfen den Kollegen, ihre Erfordernisse mit den Erfordernissen, Zielen und Werten der Organisation in Einklang zu bringen.

## 2.2 Ethik der Führungskräfte

---

### A. Definition

- Unternehmensführung: *Corporate Governance* oder Unternehmensführung ist die Gesamtheit der Regeln, Grundsätze und Verfahren, die die Struktur und Arbeitsweise der Führungsorgane einer Organisation definieren. Sie regelt insbesondere die Beziehungen zwischen dem Vorstand, dem Verwaltungsrat, den Eigentümern/Trägern und anderen Stakeholders und legt die Regeln der Entscheidungsfindung der Organisation fest, um Wertschöpfung zu ermöglichen.<sup>16</sup>
- Führung/Führungskraft: Führung ist die Gesamtheit der Maßnahmen, die aus der Verantwortung der Führungskraft ergriffen werden. Die Bedeutung der Führung beschränkt sich nicht auf das Führen als solches. Sie hat vielmehr eine besondere Auswirkung und ist Teil der Führungsfunktion, der Methodik und des Stils, mit denen diese Funktion ausgeübt wird. Die Führungskraft ist die Person, die in einer Einrichtung, einem Bereich oder in einer Abteilung der Organisation die größte Verantwortung trägt. Ihre Hauptaufgabe ist es, zu führen, zu koordinieren, Entscheidungen zu treffen und Anleitungen zu geben, um ein qualitativ hochwertiges Ergebnis zu erzielen und die bestmögliche Zukunft für die Organisation zu fördern.<sup>1</sup>
- Verwaltung: Verwaltung im Sinne von Administration ist eine weitere Tätigkeit der Führungskräfte. Sie besteht darin, den optimalen und effizienten Einsatz der ihr zur Verfügung stehenden menschlichen und materiellen Ressourcen zu erwirken und zu fördern.<sup>1</sup>

---

<sup>16</sup> Deloitte (30. Dezember 2020) *¿Qué es el Gobierno Corporativo?*  
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

## B. Grundlagen

*“Eine effektive Führungsstruktur und ein starkes, aktives und engagiertes Führungsgremium sind entscheidend für die Stärke einer Organisation und für ihre Fähigkeit, ihren Auftrag zu erfüllen und ihre Ziele zu erreichen. Der Managementplan einer NGO bzw. gemeinnützigen Einrichtung sollte die Grundwerte, den Auftrag und die kulturellen Grundlagen der Organisation widerspiegeln”.<sup>7</sup>*

Da Ethik immer auch praktische Züge aufweist und darin besteht zu wissen, was zu tun ist und was nicht<sup>17</sup>, scheint es absolut angemessen, die ethische Dimension einer Führungsrolle zu berücksichtigen; denn Bestandteil und Verantwortung dieser Rolle ist es, Entscheidungen zu treffen hinsichtlich dessen, was innerhalb der Organisation gefördert werden soll. Leben und Werdegang der Institutionen befinden sich größtenteils in den Händen derjenigen, die in diesen Institutionen entscheiden und handeln. Wille und Wunsch der Menschen, sich ethisch zu verhalten, werden zum wesentlichen Bestandteil der ethischen Anerkennung ihrer Handlungen und Ergebnisse.<sup>1</sup>

Bis gegen Ende der Achtzigerjahre waren unsere Führungskräfte vorwiegend Brüder aus dem Orden. Sie übernahmen Führungsfunktionen aufgrund ihres Amtes im Orden und eines verantwortungsvollen Umgangs mit dem Eigentum des Ordens. Doch dann sind wir schrittweise dazu übergegangen, Fachleuten die Verwaltung und Leitung unserer Einrichtungen anzuvertrauen. Zwischen Eigentümern und Verwaltern ist es also schrittweise zu einer Differenzierung der Funktionen gekommen. Diese Umgestaltung konnte auf Grund einer immer größer werdenden Anzahl von Menschen stattfinden, die in vielen Einrichtungen des Ordens Führungs- und Verwaltungsaufgaben übernommen haben.<sup>1</sup>

Unter Führungskraft oder leitenden Mitarbeitern versteht man jemanden, der Managementfunktionen ausübt. Welcher Stellenwert diesen Führungspositionen im Einzelnen zukommt, muss von jeder Organisation festgelegt werden. Man könnte auch sagen, dass Manager Inhaber von Rollen sind, die, gemäß den allgemeinen Richtlinien des Unternehmens, leitende oder exekutive Funktionen übergeordneter Art ausüben, angemessene Entscheidungen treffen und innerhalb dieser allgemeinen Richtlinien über einen autonomen Spielraum verfügen.

Leitende Mitarbeiter sind, aufgrund ihrer Funktionen und Verantwortung, Bezugspersonen innerhalb ihrer Organisation. Ihre Entscheidungen sind bedeutsam, nicht nur hinsichtlich der quantitativen Entwicklung der Organisationen, sondern auch hinsichtlich ihres Stils, der bestehenden Atmosphäre, hinsichtlich ihres öffentlichen Auftretens und ihres Images. Deshalb müssen wir nicht nur das Ziel anstreben, ethische Organisationen zu schaffen - moralische Voraussetzung für eine Institution wie dem Orden - sondern auch dafür sorgen, dass Führungskräfte vorhanden sind und gefördert werden, die ein ethisches Verhalten haben und dies widerspiegeln. Im Falle des Ordens handelt es sich um einen wesentlichen Aspekt der Institution selbst. Die Bemühung um Ethik ist nicht so sehr ausschließliche Charakteristik des Ordens, sondern wünschenswertes Element für alle Organisationen. Sie hat auch eine

---

<sup>17</sup> Gracia D, Peiró M. (2012) *La ética en las instituciones sanitarias: entre la lógica asistencial y la lógica gerencial*. Barcelona: Fundació Víctor Grifols i Lucas.

besondere Bedeutung, in dem Maße, indem das Fehlen ethischen Verhaltens die Organisation, hinsichtlich ihrer Identität und ihres Auftrags, zu einem „*point of no return*“ führen könnte.<sup>1</sup>

Da im Orden glücklicherweise die Zahl der Einrichtungen wächst und es immer mehr, aber auch immer komplexere Ressourcen gibt, entsteht immer häufiger die Notwendigkeit, über Kriterien und Leitlinien zu verfügen, um die Führungsfunktion in Einklang zu bringen mit Sinn und Zweck, dem Stil und den Werten und Prinzipien des Ordens. Welche ist die spezifische Rolle einer Führungskraft heute, in einer Institution wie dem Orden der Barmherzigen Brüder?<sup>1</sup>

Eine Führungskraft muss nicht unbedingt alles besser wissen und auch nicht die oder der Beste in allem sein, aber sie muss eine ausgeprägte Führungsfähigkeit haben. Im Gesundheitswesen finden Beförderungen meist auf Grund der fachlich-professionellen Qualifizierung der Person statt, eher als auf Grund von Kompetenzen und Ausbildung in Sachen Führung und Management. Obwohl spezifische berufliche Karrieren als alternatives Beförderungs- und Anerkennungssystem für Manager- oder Führungsstellen anstelle von angestammten Rollen eingeführt wurden, wird in unserer Gesellschaft immer noch die hierarchische Ordnung besonders geschätzt. Deshalb gehen uns manchmal, bei dieser Art der Beförderung, gute Ärzte und Pfleger „verloren“ und man gibt sich mit mittelmäßigen oder durchschnittlichen Führungskräften zufrieden, hat jedoch keine herausragenden Topmanager.<sup>1</sup>

Die Führungskraft ist nicht Eigentümer der Organisation, sie vertritt und leitet diese nur. In Organisationen wie dem Orden, muss sie Kriterien und Leistungen kombinieren, die darauf abzielen, eine möglichst gemeinsam gestaltete Struktur zu fördern, im Einvernehmen mit dem Träger und mit dem Rest der Führungs- und Fachkräfte. Ziel des Ordens ist es, sich in Richtung partizipativer und kollaborativer Modelle zu bewegen, die die Verantwortungsebenen im Entscheidungsprozess berücksichtigen, ohne sich jedoch auf die Vision weniger, nahestehender Personen zu beschränken. Die Ziele einer Ordenseinrichtung können nicht die eigenwilligen Ziele einer Führungskraft sein, sondern müssen immer als die Ziele der Organisation erkennbar bleiben, die die Führungskraft leitet.<sup>1</sup>

Aufnahmebereitschaft und Offenheit ist Voraussetzung für Hospitalität. Aufnehmen und offen sein bedeutet, den anderen anzuerkennen, ihn wertschätzen und achten. Das Gegenteil einer im Geist von Aufnahme und Offenheit gekennzeichneten Führung ist Anonymität und Gleichgültigkeit. Innerhalb des Ordens, der bemüht ist, seinen Auftrag der Evangelisierung durch die konkrete Zuwendung zum Menschen umzusetzen, werden Nähe, Anteilnahme, Miteinbeziehung, Wertschätzung der Beiträge der Einzelnen zu unerlässlichen Elementen. Ein durch Distanz und geringe Empathie geprägter Stil, der die Menschen außen vor lässt, bürokratisch und extrem zentralisiert ist, kann nur schwer in Einklang gebracht werden mit dem Wunsch der Menschen (Fachleute) nach Identifizierung, Miteinbeziehung und Einsatz zu Gunsten des Auftrags und des Projekts der Hospitalität. Im kirchlichen Rahmen spricht man heute in diesem Zusammenhang viel von „Dienstgemeinschaft“, und deshalb müssen wir sehr klar definieren, was wir gemeinsam angehen wollen und wie sich diese Gemeinsamkeit gestalten soll, nicht nur um die Identität zu schützen, sondern auch um das Charisma zur vollen Entfaltung zu bringen.<sup>1</sup>

### C. Praxis:

- Beschreibung und ethische Grundlagen: Gute Praktiken und schlechte Praktiken

Nur in dem Maße, indem diejenigen, die in den Einrichtungen des Ordens Führungsverantwortung übernehmen, ein ethisches Verhalten aufweisen, entstehen ethische Organisationen, da das Vorbild ein Faktor ist, der diese Art von Verhalten fördert.<sup>1</sup>

Wir befinden uns in einem Umfeld, in dem großer Druck herrscht sowie Beeinflussung bzw. Forderungen an der Tagesordnung stehen, die das Handeln der Führungskräfte beeinflussen und zu Wertekonflikten führen können. Wir wissen auch, dass Ethik auf Entscheidungsdynamiken aufbaut, die Menschen mit unterschiedlichen Werten, Visionen und Sensibilitäten miteinbeziehen. Eine Führungsfunktion innezuhaben bedeutet, Entscheidungen zu treffen und dies bedeutet wiederum abwägen, Prioritäten setzen, gewisse Optionen ausschließen, um andere zu berücksichtigen usw. Wir könnten mit der Notwendigkeit konfrontiert werden, die wirtschaftlichen Aspekte mit den Werten des Ordens in Einklang bringen zu müssen. In einem Umfeld, wo Ressourcen beschränkt sind oder manchmal verringert werden müssen und in einem Rahmen, der stark durch wirtschaftliche Aspekte geprägt ist, wird dieses Bemühen um eine Gleichgewichtung zu einem besonders schwierigem Unterfangen.<sup>1</sup>

Um auch von einem ethischen Standpunkt aus die richtigen Entscheidungen zu treffen, sind Wissen, Kompetenz und Know-how erforderlich. Diese Eigenschaften verbinden wir mit der allgemeinen Auffassung von guter Fachkraft im Management oder guter Führungskraft. Ethik hinterfragt nicht nur, was angemessen, fair oder verhältnismäßig ist, sondern ist auch bemüht, fundierte Betrachtungen anzuregen, die wir nur dann erlangen und zur Verfügung stellen können, wenn wir über das erforderliche Wissen und die Fähigkeit angemessen zu entscheiden verfügen. Die internen Beeinflussungen jedweder Art, und vor allem die emotionalen Beeinflussungen, wirken sich eindeutig auf unsere Vision der Realität aus, wie wir sie interpretieren und sie angehen. Dieser Einfluss macht sich in drei Dimensionen bemerkbar, die grundlegende Elemente der Führung sind: beobachten, analysieren und entscheiden.<sup>1</sup>

Ethik bezieht sich in diesem Sinne nicht auf das, was gut ist, sondern auf das, was das Beste ist.<sup>17</sup> Die Professionalität besteht darin, die bestmögliche Qualität anzustreben, um so weit wie möglich Exzellenz bieten zu können; deshalb dürfen wir die Begriffe Professionalität, Exzellenz (Qualität) und Ethik nicht voneinander trennen. Die Güte der Verfahrensweise, im so eng mit der Führungsfunktion verbundenen Entscheidungsprozess, wirkt sich auf die Ergebnisse aus. Deshalb wird zur Führung und Leitung der Teams Professionalität gefordert. In vielen Fällen ist die Güte der Verfahrensweise, die wir zur Entscheidungsfindung anwenden, genauso wichtig wie die Entscheidung selbst.<sup>1-18</sup>

Jede Person muss den ihr entsprechenden Verantwortungsgrad übernehmen, bezogen auf die eigene Rolle innerhalb der Organisation. Zur Umsetzung dieser Mitverantwortung muss man, wie die Philosophin Begoña Román unterstreicht, auch im Umgang mit den verfügbaren Mitteln mitverantwortlich sein. Will man in einer Organisation, dass es Mitverantwortung gibt, hat man die moralische Pflicht, den Rahmen, die Bedingungen und die Mittel dafür zur Verfügung zu stellen. Die hierarchische bedingte Macht in

---

<sup>18</sup> Hemel U. (2007) *Valor y valores: ética para directivos*. Barcelona: Deusto.

Gesundheitsinstitutionen sowie die Macht des Wissens müssen als Dienst gesehen und verstanden werden. Wo die Notwendigkeit besteht, häufig auf Anordnungen oder unilaterale Entscheidungen zurückzugreifen, besteht wenig Einklang mit der Organisation oder den Menschen, die sie leiten. Der hier anzuwendende Weg ist kurz und klar: es geht im Wesentlichen darum, Macht und Autorität so korrekt wie möglich auszuüben, gemäß den Werten und dem Stil der Organisation.<sup>1</sup>

In einem sozialen Umfeld, in dem die Gestalt der Führungskraft dominiert, besteht das erhöhte Risiko, in Egozentrismus zu verfallen. Wir müssen uns dessen bewusst sein, damit dies nicht zu einer Verzerrung des ethischen Verhaltens führt. Das Risiko besteht in diesem Fall darin, Opfer des öffentlichen Image zu werden und im Entscheidungsprozess der daraus entstehenden Beeinflussung zu unterliegen. Es gibt Manager, die es nicht dulden, dass auch nur eine ihrer Meinungen oder ihrer Leistungen in Frage gestellt wird. Sie interpretieren dies, wohl aus Unsicherheit, als mangelnden Respekt, als Misstrauen gegenüber ihrem Wissen oder sogar als mangelnden Respekt vor ihrer Autorität. Die Angst, innerhalb und/oder außerhalb der Organisation, das öffentliche Ansehen zu verlieren, kann zu einer derartigen Belastung werden, dass sich dies auf wichtige Entscheidungen auswirkt. Ethisches Verhalten besteht nicht immer darin, das zu entscheiden, was angenehmer oder populärer ist. Es zielt nicht darauf ab, Anerkennung zu erhalten oder nur das zu fördern, was für die Mehrheit anscheinend akzeptabler ist. Es geht vor allem darum, dafür zu sorgen, dass die Dinge korrekt ausgeführt und angemessen entschieden werden. Sich von ethischen Kriterien leiten zu lassen, bedeutet auch, einen Teil Unverständnis zu akzeptieren, denn manchmal kann man, um jemanden nicht zu verletzen oder aus Gründen der Vertraulichkeit, die Gründe einer Entscheidung nicht offen darlegen. Ebenso muss man Abstand nehmen von obskurantistischen Führungsformen oder von Strategien der Nichtkommunikation, die manchmal angewandt werden, um Abstand oder Untergebenheit zu schaffen. Die Glaubwürdigkeit und das positive Image des Managers bilden Vertrauen, dank auch der Korrektheit seiner Analysen und der Akzeptanz der Schwierigkeiten, die manche Entscheidung mit sich bringt.<sup>1</sup>

Frederic Laloux<sup>19</sup> vertritt die Hypothese: Je weniger Organisationen von Egoismus geprägt sind, desto weniger Verzerrungen oder „unternehmerische Übel“ gibt es. Wir müssen uns vor Augen halten, sagt er, dass viele unternehmerische Übel mit von Egoismus geprägtem Verhalten verbunden sind und die Menschen dazu führen, sich schuttsuchend hinter bürokratischen Verfahren und Regeln zu verschanzen, endlose Sitzungen anberaumend, Analysearbeit verlangsamend, Informationen unterschlagend, interne Auseinandersetzungen verursachend, Luftschlösser bauend, nicht authentisch zu sein, usw.<sup>1</sup>

Das ethische Verhalten von Führungskräften umfasst auch:<sup>20</sup>

- Einhaltung von Gesetzen. Die Nichteinhaltung der geltenden Rechtsordnung seitens der Führungskraft ist unverzeihlich. Sie muss die Menschenrechte und die Würde aller Personen, die von ihren Aktivitäten und denen ihrer Organisation betroffen

---

<sup>19</sup> Laloux F. (2016) *Reinventar las organizaciones: como crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana*. Barcelona: Arpa.

<sup>20</sup> Asociación Española de Directivos (2019), *Código y Normas de Conducta de los Directivos*. <https://asociaciondedirectivos.org/comprometidos/codigo-etico/>

sind, respektieren und schützen und sie wird sich jeder Form von Diskriminierung, Belästigung oder Ausbeutung widersetzen.

- Gegenüber Personen: Respekt, Gleichheit, Diversität, Beschäftigungs- und Vermittlungsfähigkeit. Führungskräfte sorgen für eine gesunde und produktive Arbeitskultur und -umgebung, die das Potenzial der Menschen, die da arbeiten, fördert. Sie sorgen auch dafür, dass die Arbeitsverhältnisse stabil und dauerhaft sind und angemessen vergütet werden. Sie bemühen sich auch um die Förderung und Umsetzung eines aktiven Managements der Diversität. Ebenso bemühen sie sich, in der Organisation weniger vertretene Profile miteinzubeziehen und Personen mit geringer Arbeitsmarktbeteiligung zu fördern. Sie werden auch ein Arbeitsumfeld fördern, das mit der persönlichen Entwicklung vereinbar ist und werden die Beteiligung ihrer Organisation an ehrenamtlichen Aktivitäten befürworten.
- Soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit. Die Geschäftsführung muss soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit gewährleisten und für langfristige Nachhaltigkeit sorgen; sie muss sich zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen bekennen, die durch globalen Konsens, die wichtigsten Ziele zur Sicherung der Zukunft des Planeten festlegen.
- Integrität: Interessenkonflikte, Information und Vertraulichkeit. Das Management muss sich verpflichten, Mechanismen und Instrumente zu definieren, um die Aufrechterhaltung der Prinzipien der Integrität innerhalb der Organisation zu gewährleisten. Die Führungskräfte üben ihren Beruf gewissenhaft und in gutem Glauben aus, den höchsten rechtlichen und ethischen Erwartungen entsprechend. Sie verpflichten sich, die Vertraulichkeit von Informationen über Kunden/Betreute, Aktionäre, Mitarbeiter oder andere Personen, mit denen sie in Beziehung stehen, bestmöglich zu schützen.
- Transparenz. Sie muss als ein grundlegender Wert ihres Handelns betrachtet werden. Führungskräfte müssen Träger und Verwaltungsrat in getreuer, transparenter und wirksamer Weise informieren können. Sie stellen auch sicher, dass die Beauftragung von Lieferanten mit gleicher Transparenz, in fairem Wettbewerb und mit Chancengleichheit erfolgt.
- Exzellenz, Professionalität und Schutz der Vermögenswerte der Organisation. Die Führungskräfte werden ihre Aufgaben sorgsam und redlich erfüllen und die Risiken der Organisation übernehmen. Rigorosität, Effizienz und Exzellenz müssen zu den Grundwerten einer jeden Führungskraft gehören. Darüber hinaus sind Engagement und beständiger Einsatz die Grundlage für exzellente Arbeit.

Hier ergeben sich zwei wichtige Aufgaben für den Orden: Einerseits muss er eine sorgfältige Auswahl von geeigneten Führungskräften; andererseits muss er im Vorfeld dafür sorgen, den theoretischen Rahmen zu definieren, der die Art der Führung und des Managements der Organisation bestimmt. Es ist ein Fehler, diese Entscheidung in das alleinige Ermessen der Person zu stellen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt die Leitung

übernimmt. Es ist auch ein Fehler, wenn ein Auswahlgremium die Merkmale des gesuchten Profils nicht kennt bzw. ohne Anforderungsprofil arbeitet.<sup>1</sup>

- Evaluierung: Indikatoren und Richtlinien, um gute Praxis zu fördern und schlechter Praxis vorzubeugen.
  - In den Auswahlprozess der Führungskräfte sollte eine fachliche Bewertung der derzeitigen oder potenziellen Fähigkeit der Kandidaten einbezogen werden, die Prinzipien und Werte von Hospitalität in ihrer Führungsrolle zu verinnerlichen und umzusetzen.
  - Führungskräfte müssen auf die Notwendigkeit hingewiesen werden, angemessene Wege und Methoden auszumachen, um Innerlichkeit und Selbsterkenntnis zu pflegen; sie müssen in sich gehen können und aufrichtig bemüht sein zu erkennen, was sie wirklich dazu veranlasst, eine bestimmte Entscheidung zu treffen oder als Führungskraft die eine oder andere Position zu vertreten.<sup>1</sup>
  - Führungskräfte sind mit den ethischen Grundsätzen des Ordens und der Achtung seiner Prinzipien, Werte und der Charta der Hospitalität vertraut zu machen, durch kontinuierliche Begleitung und regelmäßige spezifische Gespräche diesbezüglich.

## 2.3 Interessenkonflikte

---

### A. Definition

- Interessenkonflikte sind Situationen, in denen das Urteilsvermögen einer Person, in Bezug auf ein für sie primäres Interesse, übermäßig beeinflusst wird durch ein sekundäres, oft wirtschaftliches oder persönliches Interesse, das auch die Integrität ihres Handelns beeinflusst. Ein Interessenkonflikt liegt vor, wenn ein Mitarbeiter persönliche Interessen hat, die seine Arbeit oder die anderer Mitarbeiter beeinträchtigen und die Objektivität und Effektivität seiner Arbeit beeinflussen können.
- Als persönliche Interessen gelten: a) die eigenen Interessen; b) die Interessen der Familie, einschließlich der Interessen des Ehepartners oder der Person, mit der man in einer emotional gleichwertigen Beziehung lebt, und der Verwandten innerhalb des vierten Grades der Blutsverwandtschaft oder des zweiten Grades der Schwägerschaft; c) die Interessen von Personen, mit denen man einen anhängigen Rechtsstreit hat; d) die Interessen von Personen, mit denen eine enge Freundschaft oder eine offensichtliche Feindschaft besteht; e) die [Interessen] von juristischen Personen oder privaten Einrichtungen, mit denen die Führungskraft in den zwei Jahren vor ihrer Berufung in irgendeiner Weise in einem Arbeits- oder Berufsverhältnis gestanden hat; f) die Interessen von juristischen Personen oder privaten Einrichtungen, zu denen die unter Buchstabe b genannten Familienangehörigen in einem wie auch immer gearteten Arbeits- oder Dienstverhältnis stehen, sofern dieses Verhältnis die Ausübung von Leitungs-, Beratungs- oder Verwaltungsfunktionen umfasst.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Gesetz 3/2015, vom 30. März, hinsichtlich "el ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado". «BOE» núm. 77, vom 31/03/2015. Königreich Spanien.

## B. Grundlagen

Streng genommen entsteht ein Interessenkonflikt immer dann, wenn die Fähigkeit einer Person, Organisation oder Institution im Interesse einer anderen Partei zu handeln, durch bestimmte Interessen beeinträchtigt wird oder beeinträchtigt werden könnte. Voraussetzung diesbezüglich ist, dass diese Person, Organisation oder Institution eine (gesetzliche, vertragliche oder treuhänderische) Pflicht hat, im Abgleich mit den Interessen der Gegenpartei zu handeln.

Unter den verschiedenen Kategorien oder möglichen Fällen von Interessenkonflikten können wir die häufigsten hervorheben: Geschenke, Einladungen, Reisen, Provisionen, Honorare, persönliche Beziehungen bei der Arbeit oder andere wirtschaftliche Interessen.

Gemeinnützige Organisationen müssen transparent, integer, rechenschaftspflichtig und ethisch sein, verlässliche Informationen liefern und keine Situationen der Manipulation zum persönlichen Vorteil ihrer Führungskräfte oder Mitarbeitenden zulassen.<sup>7</sup>

Interessenkonflikte sind eng mit dem Problem der Korruption verbunden. Dies liegt daran, dass sie die Verpflichtungen einer Gruppe auf privates Interesse umlenken.

Zwei Kriterien sind grundlegend für ein ethisch geprägtes organisatorisches Verhalten: Gerechtigkeit und Gleichheit. Beide sind eng miteinander verbunden, soweit, dass sie einander potenzieren oder behindern, je nachdem ob sie bestehen oder nicht. Auf Organisationen zu setzen, die von allen, sei es intern wie extern, als gerechte und faire Organisationen wahrgenommen werden, erfordert Führungskräfte, die die Fähigkeit und den Willen haben, ständig in Freiheit weiter zu wachsen. Freiheit geht einher mit Wahrheit und Authentizität. Wahrheit macht uns frei und Freiheit befähigt, authentisch zu sein. Die Fähigkeit, sich nicht beeinflussen zu lassen, die eigene Freiheit nicht einschränken zu lassen, erleichtert gerechtes und faires Handeln.<sup>1</sup>

Die wichtigsten ethischen Maßnahmen, die wir zur Vermeidung von Interessenkonflikten ergreifen können, sind: Trennung oder *recusal* von Entscheidungsträgern, wenn sich diese unethisch verhalten; dies erfordert die Übertragung der Entscheidungsbefugnis von der Fachkraft, der Führungskraft oder vom Mitarbeitenden, der sich in einem Interessenkonflikt befindet, auf eine andere Person. Das Verzicht auf private Interessen oder *divertiture* besteht in der Pflicht des Mitarbeitenden, Abstand von Privatinteressen zu nehmen, sei es zum Zeitpunkt, da er/sie das Arbeitsverhältnis beginnt, die Stellung oder den Fachbereich übernimmt, sei es, wenn ein Interessenkonflikt besteht; und die *disclosure* oder Erklärung der Interessen, wenn diese in Situationen asymmetrischer Information entstehen. Zweck dieser Maßnahme ist es, eben diese Asymmetrie zu korrigieren, indem Informationen über die Art und Tragweite des Interessenkonfliktes offen gelegt werden, um entscheiden zu können, ob die betroffene Person von der Entscheidungsbefugnis Abstand nehmen sollte, usw.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Argandoña (2004). *Conflictos de intereses. El punto de vista ético*. Cátedra de Economía y Ética. IESE Business School - Universidad de Navarra. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0552.pdf>

### C. Praxis:

- Beschreibung und ethische Grundlagen: Gute Praktiken und schlechte Praktiken

Ein Interessenkonflikt entsteht dann, wenn ein/e Mitarbeiter/in seine/ihre eigenen Interessen über die der Organisation stellt und dadurch die Arbeit der Organisation, die Errungenschaften oder sogar die Vertraulichkeit von Informationen gefährdet. Der große Unterschied zwischen einer integren Führungskraft und derjenigen, die es nicht ist, besteht darin, inwieweit Letztere sich in den Dienst des Auftrags stellt oder ob vor allem der persönliche Nutzen im Vordergrund steht, aus Gründen des Prestiges, des Interesses und/oder des eigenen Fortkommens.<sup>1</sup>

Ein klares Beispiel diesbezüglich ist ein vorwiegend auf Kontakten und Gefälligkeiten aufbauendes Management. Wir wissen sehr wohl, dass Gefälligkeiten als Gegenleistung wiederum Gefälligkeiten erfordern, und wenn ein Großteil des eigenen Handelns auf persönlichen Kontakten aufbaut, auf Einflussnahme und Gefälligkeiten, dann verringert sich der Freiheitsspielraum immer mehr, und es wird immer schwieriger, Entscheidungen zu treffen, die auf Gerechtigkeit und Gleichheit aufbauen. Man hat dann nicht mehr die Möglichkeit zu entscheiden oder zu handeln aufbauend auf dem, was man als richtig erachtet, denn es binden einen Verpflichtungen, die meist nicht zugegeben werden können und die die Entscheidungen beeinflussen. Freiheitsspielraum einzuschränken bedeutet, sich schrittweise einem Rahmen zu unterwerfen, der immer mehr einengt und zum Verlust der Wahrhaftigkeit führt.<sup>1</sup>

Spricht man von integren Menschen, meint man jene, die „aus einem Stück gehauen“ sind, solide Menschen, die nicht anfällig für bestimmte Dinge sind. Dies erlaubt es ihnen, einen Weg zu verfolgen und ein Verhalten zu haben, die als konsequente Übernahme von Verantwortung wahrgenommen werden. So kann ein Gleichklang aus Kriterien und Handlungen entstehen, der die Wahrhaftigkeit der Person offenbart. Um auf diese Weise zu handeln, muss man jedoch dem Druck widerstehen können und muss entscheiden, entsprechend zu handeln und das zu fördern, was man als richtig erachtet, ohne nachzugeben und ohne sich dem anzupassen, was gerade vorteilhaft, populär oder erfolgreich ist.<sup>23</sup>

Natürlich ist absolute Konsequenz beim Erstreben eines Ideals kaum machbar, aber man kann erkennen, dass alles eigene Handeln und die Art des Handelns, dem gleichen Bestreben folgen. Man folgt klaren Kriterien, die im Einklang mit den Werten und Prinzipien der Organisation stehen. Ehrlich zu sein bedeutet nicht, immer Alles zu sagen, und noch weniger bedeutet es, dies in jedweder beliebigen Form zu tun. Ehrlich zu sein bedeutet, die eigenen Behauptungen wahrheitsgetreu zu formulieren, um zu einer Verbesserung beitragen zu können.<sup>1</sup>

Die Integrität eines Menschen entsteht aus seiner Ehrlichkeit. Ehrlich zu sein bedeutet auf Irreführung und Manipulation zu verzichten, also keinerlei Verwaltungsstrategien oder -fähigkeiten zu nutzen, deren Motivation nicht absolut transparent ist oder die nicht den angegebenen Zweck verfolgen. Die Integrität einer Führungskraft und seine

---

<sup>23</sup> Blanchard K, Peale NV. (1990) *El poder ético del directivo*. Barcelona: Grijalbo.  
<https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0552.pdf>

Ehrlichkeit erlauben es, konsequente Projekte und Programme umzusetzen, die Vertrauen und Einsatzbereitschaft fördern. Ohne Integrität, Ehrlichkeit und Konsequenz besteht kein Vertrauen. Das sind alles unterschiedliche Wahrnehmungen ein und derselben Realität, die dazu führen, dass eine Führungskraft als authentisch und vertrauenswürdig anerkannt wird.<sup>1</sup>

Es ist nicht einfach, jemandem zu vertrauen, dessen Absichten nicht klar erkennbar sind, oder wenn man nicht die geringste Vorstellung davon hat, in welche Richtung er/sie die Organisation führen will. Hier gilt ein sehr elementares Prinzip, nämlich wo keine Klarheit herrscht, bestehen Schatten und in diesen Schattenbereichen geschieht nur, was nicht im Lichte der Öffentlichkeit geschehen darf, was verborgen bleiben muss. Als Vergleich können wir die Intrigen in den Palästen des Mittelalters anführen, die aus Heimlichkeiten, wenig transparenten und nicht geteilten Strategien bestanden oder verborgene Gründe hatten.<sup>1</sup>

- Evaluierung: Indikatoren und Richtlinien, um gute Praxis zu fördern und schlechter Praxis vorzubeugen.
  - Der Orden muss in den Beziehungen zu Regierungsstellen und Behörden stets seine Autonomie wahren, auch wenn er jederzeit zur Zusammenarbeit bereit ist und zur Teilnahme an Allem, was seinem Auftrag entspricht oder zu dem er, aufgrund seiner Besonderheit und seiner Werte, beitragen kann. Eine Zusammenarbeit muss immer ehrlich und transparent sein.
    - Der Orden muss sich selbständig verwalten, entsprechend der von ihm gewählten Führungsstruktur. Er muss mit Instrumenten zur Kontrolle seiner Aktivitäten ausgestattet sein.
    - Der Orden muss unabhängig handeln und darf nicht starr auf eine politische Partei ausgerichtet oder ihr angegliedert sein, auch wenn er im Rahmen seines Auftrags gemeinsame politische Prinzipien oder rechtliche Gründe teilen mag. Er muss seinen Werten, Prinzipien und seiner Philosophie stets treu bleiben.
      - Der Orden muss unabhängig sein. Seine Vision, Politik und Aktivitäten dürfen nicht von gewinnorientierten Unternehmen, Wohltätern, Regierungen, Regierungsbeamten, politischen Parteien oder anderen NGOs bestimmt werden.
    - Der Orden darf im außenpolitischen Rahmen nicht als Instrument der Regierung handeln, sondern muss unabhängig von den Regierungen agieren. Er darf nicht versuchen, die Politik einer Regierung umzusetzen, es sei denn, sie stimmt mit dem Auftrag der Organisation und ihrer unabhängigen Politik überein.
  - Bei der Ausübung ihrer Funktionen und Verantwortungen muss die Führungskraft vermeiden, sich in rechtswidriger Weise von persönlichen Interessen beeinflussen zu lassen.
    - Die Führungskräfte stellen die Ziele der Organisation vor ihre persönlichen Ziele und stellen alle wichtigen Interessen der Organisation über individuelle Interessen.

- Keine Führungskraft darf an der Entscheidung einer Angelegenheit beteiligt sein, die sie als Einzelperson direkt betrifft.
  - Jede Führungskraft muss aktuelle und potenzielle Interessenkonflikte offenlegen, einschließlich aller institutionellen Mitgliedschaften, die zu einem potenziellen Interessenkonflikt führen können (z. B. Mitgliedschaft im Vorstand einer anderen Institution, die sich in Zweck und Auftrag mit dem des Ordens überschneidet). Eine solche Offenlegung kann einen Mangel an ethischer Korrektheit ausschließen oder aber auch aufzeigen.
  - Das Management muss die Mitarbeitenden eine schriftliche Erklärung hinsichtlich von Interessenkonflikten zu Beginn jedes Dienstverhältnisses individuell unterzeichnen lassen.
- Die Mitarbeitenden des Hospitalordens des hl. Johannes von Gott
- Ein Interessenkonflikt besteht zum Beispiel auch dann, wenn eine Fachkraft oder eine mit ihr verbundene Person, persönliche Vorteile aus einer Tätigkeit gewinnt, die den Orden miteinbezieht; oder wenn diese Fachkraft dazu angehalten wird, eine Anstellung zu empfehlen oder zu entscheiden; ebenso besteht ein Interessenkonflikt, wenn besagte Fachkraft eine berufliche oder gewerbliche Beziehung zwischen dem Orden und einem Unternehmen oder einer Person befürworten soll, mit der die Fachkraft oder die mit ihr verbundene Person finanzielle, berufliche oder persönliche Interessen teilt.
  - Fachkräfte müssen stets so handeln, dass die Interessen der Einrichtung den absoluten Vorrang vor ihren privaten Interessen, den Interessen ihrer Familienangehörigen und den Interessen anderer, mit ihnen verbundenen Personen, haben.
    - Folgende Personen gelten als mit einer Fachkraft „verbunden“: (I) der Ehepartner oder Partner der Fachkraft; (II) Verwandte und Geschwister der Fachkraft und des Ehepartners oder Partners der Fachkraft in auf- oder absteigender Linie; und (III) die Ehepartner oder Partner der Verwandten und Geschwister der Fachkraft in auf- oder absteigender Linie; und (IV) Unternehmen, an denen die Fachkraft persönlich oder über einen Dritten beteiligt ist
  - Es liegt in der Verantwortung des Mitarbeiters festzustellen, ob sich sein Handeln mit den Interessen seines Arbeitgebers überschneidet; sollte dies der Fall sein, muss er es dem Arbeitgeber unmissverständlich melden.

## 2.4 Subsidiaritätsprinzip: Anwendung

---

### A. Definition

- Subsidiarität (von lateinisch subsidium ‚Hilfe‘, ‚Reserve‘) ist ein Prinzip, das eine größtmögliche Selbstbestimmung und Eigenverantwortung des Individuums, der Familie oder der Gemeinde anstrebt, soweit dies möglich und sinnvoll ist. Das Subsidiaritätsprinzip

besagt daraus folgend, dass (höhere) staatliche Institutionen nur dann regulativ eingreifen sollten, wenn die Möglichkeiten des Einzelnen, einer kleineren Gruppe oder niedrigeren Hierarchie-Ebene allein nicht ausreichen, eine bestimmte Aufgabe zu lösen. Eine vollständige Beschreibung des Begriffes Subsidiarität im christlichen Sinne findet sich in der Enzyklika *Quadragesimus Annus* von Papst Pius XI.

## B. Grundlagen

Das Subsidiaritätsprinzip ist eines der grundlegenden Elemente der Soziallehre der Kirche, insbesondere hinsichtlich der Beziehung zwischen Staat und Gesellschaft. Das Prinzip der Subsidiarität kommt immer dann zur Anwendung, wenn ein kleinerer sozialer Organismus die Fähigkeit hat, ein Problem oder eine Aufgabe selbstständig bewältigen und lösen zu können. Gleichzeitig sieht das Prinzip der Subsidiarität auch vor, dass die „untergeordneten oder schwächeren Mitglieder der Gesellschaft und/oder des Staates“ nicht überlastet werden sollen und ihnen demzufolge die Unterstützung übergeordneter Organismen zuteilwerden soll. Kurz gesagt handelt es sich um eine gesellschaftspolitische Maxime, die die Verantwortung der Individuen vor das Handeln des Staates stellt. Die Europäische Union hat das Subsidiaritätsprinzip zu einem ihrer Grundprinzipien gemacht.<sup>7</sup>

Die Charta der Hospitalität sagt dazu: *“Das Prinzip der Subsidiarität, das in der christlichen Tradition so wichtig ist, soll bei der Verantwortungsübertragung und -übernahme in unseren Werken eine wichtige Rolle spielen. Der Orden ist für ein adäquates Zusammenspiel von Dezentralisierung und Zentralisierung, in dem die Prinzipien und Werte zur Entfaltung kommen, die wir fördern wollen.”* (Nr. 5.3.2.4)

In der Enzyklika *Quadragesimus Annus* stellt die Kirche fest, *“dass unter den veränderten Verhältnissen manche Aufgaben, die früher leicht von kleineren Gemeinwesen geleistet wurden, nur mehr von großen bewältigt werden können, so muss doch allzeit unverrückbar jener höchst gewichtige sozialphilosophische Grundsatz festgehalten werden, an dem nicht zu rütteln noch zu deuteln ist: wie dasjenige, was der Einzelmensch aus eigener Initiative und mit seinen eigenen Kräften leisten kann, ihm nicht entzogen und der Gesellschaftstätigkeit zugewiesen werden darf, so verstößt es gegen die Gerechtigkeit, das, was die kleineren und untergeordneten Gemeinwesen leisten und zum guten Ende führen können, für die weitere und übergeordnete Gemeinschaft in Anspruch zu nehmen; zugleich ist es überaus nachteilig und verwirrt die ganze Gesellschaftsordnung. Jedwede Gesellschaftstätigkeit ist ja ihrem Wesen und Begriff nach subsidiär; sie soll die Glieder des Sozialkörpers unterstützen, darf sie aber niemals zerschlagen oder aufsaugen.”* Diesem Prinzip folgend müssen alle übergeordneten Gesellschaftsstrukturen gegenüber den untergeordneten bereit zur Hilfeleistung (“subsidium”) sein, also zur Unterstützung, Förderung, Entwicklung. Auf diese Weise können die mittleren Gesellschaftsorgane die ihnen zustehenden Funktionen angemessen ausüben, ohne sie ungerechterweise an andere, höher gestellte Organe abgeben zu müssen, die sie übernehmen oder ersetzen könnten, ihnen somit ihre Würde und ihren Lebensraum aberkennend. Einerseits wird die Subsidiarität als positiv empfunden, da sie als wirtschaftliche, institutionelle oder rechtliche Hilfe den kleineren gesellschaftlichen Einheiten zugutekommt, andererseits bringt sie jedoch einer Reihe negativer Implikationen mit sich, die den Staat verpflichten, von allem Abstand zu nehmen was de facto den Lebensraum der kleineren Einheiten begrenzen würde, die jedoch für die Gesellschaft wesentlich sind. Ihre Initiative, Freiheit und Verantwortung dürfen nicht unterdrückt werden.

Die Charta der Hospitalität spricht die Frage der Dezentralisierung/ Zentralisierung beim Management der Einrichtungen und Dienste an. Sie empfiehlt, so vorzugehen, dass der/die entsprechend Verantwortliche die Mitarbeitenden angemessen zu schützen vermag, sie aber auch ermutigt, eigeninitiativ zu werden und Arbeitsprogramme umzusetzen. Diese sollen den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, an ihren Aufgaben zu wachsen, sich durch die Übernahme von Funktionen, die häufig Höhergestellten vorbehalten sind, weiterzuentwickeln. Zweck dieses Vorgehens ist es, der Fachkraft die Möglichkeit zu geben, in ihren Funktionen zu wachsen, dem Team größeren Handlungsspielraum zu geben, die mittlere Führung zu mehr Eigeninitiative anzuregen und der Führungskraft die Möglichkeit geben, in ihren Verantwortungen zu wachsen.

#### C. Praxis:

- Beschreibung und ethische Grundlagen: Gute Praktiken und schlechte Praktiken

Das Prinzip der Subsidiarität kann auf allen Ebenen der Organisation angewandt werden: Generalleitung, Provinzleitung, Topmanagement - Verwaltungsräte, Leitung der Einrichtungen und lokale Ausschüsse oder Leitungsgremien, mittlere Führungskräfte, Fachleute, Ehrenamtliche.

Subsidiarität als moralisches Prinzip erinnert uns daran, dass die Mitarbeitenden sich in dem Maße weiterentwickeln, in dem sie Initiativen entfalten, Intelligenz und Fähigkeiten beweisen können. Aufgabe einer jeden Führungskraft ist es, ihnen zur Seite zu stehen, damit sie ihre Arbeit verantwortungsvoll und zu Gunsten des Unternehmens in seiner Gesamtheit durchführen können. Es bedeutet nicht, Risiken oder Verantwortungen auszuschalten<sup>24</sup>.

Zur Umsetzung der Subsidiarität muss die Bereitschaft zum Austausch entsprechender Informationen bestehen und dass man sich selbst zurückzunehmen bereit ist.

Der Umgang mit relevanten Informationen, so Ulrich Hemel, kann einer rechtlich und ethisch absolut klaren Vorgangsweise folgen, kann sich aber auch entlang der Grenzlinie zu Betrug und ethisch fraglichem Verhalten bewegen. Großzügigkeit bei der Wissensteilung, die Vision der Realität, das Ausmachen und Umsetzen von Projekten, - all dies wird zur Anerkennung der anderen, nicht nur insofern ihnen Beachtung geschenkt wird, sondern auch als Anerkennung der Tatsache, dass sie diejenigen sind, die Wachstum und Förderung anregen. Die eigene Führungsrolle aus dieser Perspektive wahrzunehmen, setzt die Bereitschaft voraus, großzügig zu Gunsten des Allgemeinwohls zu sein.<sup>1</sup>

Wer großzügig ist, weiß sich zurückzunehmen. Es ist die Fähigkeit, auf einen Teil des eigenen Gestaltungsdranges zu verzichten, damit die anderen sich beruflich weiterentwickeln und wachsen können. Es ist dies eine Tugend, die intensive Arbeit an sich selbst und psychologische Reife erfordert. Das Talent der anderen zu erkennen und es zu fördern, gute Ergebnisse hervorzuheben, Anerkennungspolitiken nicht rein finanzieller Art zu begünstigen, - vor allem jenen gegenüber, die tagtäglich in der Betreuung arbeiten, - die Realität der Organisation gemeinsam erleben durch Beteiligungsdynamiken und Transparenz, Fehler zugeben zu können und sich entschuldigen, die Fähigkeit sich selbst

---

<sup>24</sup> TantoQuanto Liderazgo y Estrategia (13 marzo 2017). *Respeto en Acción. Cómo aplicar la subsidiariedad en la empresa*. <http://tantoquanto.es/respeto-en-accion-como-aplicar-la-subsidiariedad-en-la-empresa/>

zu verbessern, - das alles sind praktische Aspekte, die mit dem Thema Großherzigkeit und Altruismus verbunden sind. Sie verleihen der Führungskraft Anerkennung und Glaubwürdigkeit und tragen gleichzeitig dazu bei, die ethische Qualität der Organisation zu verbessern.<sup>1</sup>

Es wäre angemessen, die verschiedenen Formen der Subsidiarität eingehend zu untersuchen sowie die ethischen Kriterien zu ihrer praktischen Umsetzung beim Management im Geist der Hospitalität. Durch die Ergebnisse einer solchen Untersuchung könnte man konkrete Managementsituationen auf allen Ebenen ausleuchten, ebenso die Arbeitsweise der Arbeitsgruppen. Eine weitere, mit diesem Thema verbundene Angelegenheit könnte jene sein, ethische Regeln und Kriterien zur Beziehung zwischen der Führungsfunktion und den jeweiligen Verwaltungsorganen und -zuständigen auf jeder Ebene, zu klären: Vorstand, Führungskräfte, Fachkräfte, Ehrenamtliche.

- Evaluierung: Indikatoren und Richtlinien zur Stärkung guter und Vermeidung schlechter Praktiken.<sup>12</sup>

- Ausrichtung der Organisation auf eine Kultur der Subsidiarität.

Im Wesentlichen handelt es sich um drei grundlegende Aufgaben: Organisation und Arbeit im Einklang mit den Begabungen (Werte, Einstellungen, Wissen, Fähigkeiten...) der Mitarbeitenden zu gestalten; dazu beitragen, eben diese Begabungen zu fördern, indem man ihnen Aufmerksamkeit, Erfahrung, Training und Mittel zur Verfügung stellt; eine enge Beziehung zu den Mitarbeitenden aufbauen, in der es in einem Lehr- und Lernzusammenhang möglich ist, Verantwortung und damit Vertrauen zu delegieren.

- Die Subsidiarität in der Politik, Struktur und Praxis des Ordens institutionalisieren.

Die Subsidiarität muss bei allen Strategien, Prozessen und Praktiken der Organisation eine ständige Bestätigung finden: Definition der Ziele, Organisation, Budgetierung, Führung, Teamarbeit, Ausbildung, Vergütung, Innovation, Leistungsbeurteilung, Karriere und Beförderung sowie Kommunikation.

- Die Subsidiarität zu Gunsten der Zukunft der Organisation unterstützen.

Diesbezüglich sind die Sorgfalt bei der Auswahl von neuem Personal und die interne Beförderungspolitik grundlegend, vor allem, weil sie die Verantwortung gegenüber den entsprechenden Menschen betreffen. Es müssen Menschen gefunden werden, die nicht nur fachlich kompetent sind, sondern die aufgrund ihrer individuellen Werte auch dem Subsidiaritätsprinzip entsprechen, d.h. die ein klares Verständnis davon haben, was es in der Praxis bedeutet, Menschen und ihre Begabungen zu achten.

Etwas Ähnliches lässt sich über Rotationspläne des Personals der Organisation und über die Mitgliedschaft in Führungsgremien sagen.

### 3. Management der Tätigkeit der Einrichtungen

#### 3.1 Zielgruppen

##### A. Definition

Zielgruppen: Personen, denen die Tätigkeit des Ordens der Barmherzigen Brüder gilt oder auf die sie ausgerichtet ist.

##### B. Grundlagen

Wir müssen unsere Organisationsethik auf dem Auftrag und auf der Vision des Ordens aufbauen und diese müssen sich wiederum in der Einsatzbereitschaft seiner Einrichtungen konkretisieren. Normalerweise ist es die Unternehmensführung, die auf jeder organisatorischen Ebene diese Einsatzbereitschaft definiert, wobei die Angaben bezüglich der sozialen Erfordernisse und der strategischen Machbarkeit gegeneinander abgewogen werden. Der Einsatz der Einrichtung ist die Konkretisierung des Ordensauftrags und schafft Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft, in deren Rahmen sich die Einrichtung entwickeln soll, dem Orden seine konkrete soziale Funktion zuweisend, wo auch immer er tätig sein mag.

Die Erfordernisse der von der Kirche zu Beginn des dritten Jahrtausends empfohlenen Neuevangelisierung haben den Orden dazu geführt mit einer Neuen Hospitalität auf die Zeichen der Zeit zu antworten. Diese „Neue Hospitalität“ muss in zweierlei Formen zum Ausdruck kommen: durch Innovationen in der Gesellschaft und durch neue Antworten auf bestehende Defizite und Lücken.

*“Die rapide aufeinanderfolgenden, gesellschaftlichen Veränderungen in der heutigen Zeit gehen natürlich am Einzelnen nicht spurlos vorbei, auch wenn nicht immer klar ist, ob die Veränderung der Gesellschaft den Einzelnen mitreißt oder ob der Einzelne gesellschaftliche Veränderungen in Gang setzt.*

*Woran es keine Zweifel gibt, ist, dass in diesem wechselseitigen Wandel:*

- neue Krankheitsbilder auftreten, denen begegnet werden muss;*
- die Menschen eine neue Einstellung zur Krankheit haben, was neue Pflegemethoden erforderlich macht;*
- die Familie vor neue Probleme gestellt wird, bei deren Bewältigung wir ihr helfen, sie begleiten, erhellen und unterstützen müssen;*
- neue Arme uns zu Kreativität und Solidarität herausfordern, wenn wir unseren Auftrag treu bleiben wollen;*
- sich neue Formen von sozialer Indifferenz breit machen, denen wir durch die Anregung neuer Formen solidarischen Handelns auf öffentlich staatlicher Ebene begegnen müssen*

*In dem Maß, indem wir den Bedürfnissen des heutigen Menschen mit zeitgemäßen Mitteln und Formen unter Wahrung des Stiles und der Werte des Ordens begegnen, sind wir der neuen Hospitalität als dem Angelpunkt unseres apostolischen Auftrags treu.<sup>25</sup>*

Beachten wir auch, dass nach dem Orden die Betreuten, die Betreuten-Verbände und die Angehörigen Teil der Hospitalfamilie sind, da sie am Leben der Einrichtungen teilnehmen.

<sup>25</sup>Hospitalorden des hl. Johannes von Gott (2021), Charta der Hospitalität, Rom, Nrn. 5.3.7.2., 5.3.6.3.

Die Charta der Hospitalität setzt außerdem ganz eindeutig auf die Förderung der Menschen. Diese darf sich jedoch nicht nur auf jene beziehen, die wir in ihrer Krankheit betreuen oder denen wir in ihrer Not helfen, sondern auch auf jene Menschen, die ihren Beruf innerhalb der Institution ausüben. Der Managementstil des Ordens muss, aufgrund der Treue zu seinen Prinzipien, Autonomie und Förderung der Menschen begünstigen, damit eine persönliche wie auch berufliche Wachstumsdynamik und Entwicklung entstehen kann, die Werte und Überzeugungen aller respektierend.<sup>1</sup>

#### C. Praxis:

- Beschreibung und ethische Grundlagen: Gute Praktiken und schlechte Praktiken

Der Orden möchte „eine innere Haltung“ in die Praxis umsetzen, „die den kranken und hilfsbedürftigen Menschen eine angemessene Aufnahme gewährleistet“.<sup>26</sup>

Es wird die Priorität schwächerer Gruppen hervorgehoben, wenn es heißt: *„Ohne den Wert der mannigfaltigen Formen, in denen der Orden derzeit das Charisma des heiligen Johannes von Gott verwirklicht, in Frage stellen zu wollen, glauben wir, dass es einige Tätigkeitsbereiche gibt, die in der Perspektive der neuen Hospitalität einen ganz besonderen evangelischen Zeichencharakter besitzen.“* Beispiele diesbezüglich können die „Obdachlosen“ sein, kranke Menschen in den letzten Phasen ihres Lebens, Drogenabhängige, Menschen mit Behinderungen, alte Menschen, Menschen mit chronischen Krankheiten und Einschränkungen, psychisch kranke Menschen, Migranten oder andere Menschen mit schwerwiegenden gesundheitlichen und sozialen Beeinträchtigungen.

*„Über allem gilt: jeder Ort, wo es Armut, Krankheit und Leiden gibt, ist ein bevorzugter Ort für uns Brüder und Mitarbeiter der Johann von Gott Familie, das Evangelium der Barmherzigkeit Wirklichkeit werden zu lassen“.*<sup>27</sup>

Bei der Verwaltung der Ordenseinrichtungen können sich ethisch bedingte Dilemmata ergeben bezüglich der bestehenden oder nicht bestehenden Angemessenheit der möglichen Zielgruppen oder bezüglich der vom Orden bereits ausgewählten und seinen Vorgaben entsprechenden Zielgruppen. Welche Prioritäten sollten im Falle verschiedener Möglichkeiten gelten? Anhand welcher Kriterien sollten die Empfänger unseres Dienstes ausgewählt werden und somit die Einsatzbereitschaft des Ordens in einem konkreten Szenario bestimmt werden? Wer sollte an diesem Entscheidungsprozess teilnehmen? Anhand welcher Kriterien sollten die Prioritäten gesetzt werden oder wie sollte bei verschiedenen alternativen Möglichkeiten entschieden werden?

Um den Ordensauftrag treu zu erfüllen, muss bei der Auswahl der Empfänger der Aktionsprogramme auf jeden Fall vermieden werden, dass diese vorwiegend aufgrund gewerblicher und/oder opportunistischer Interessen ausgewählt werden. Die jeweils verantwortlichen Entscheidungsträger müssen frei von Interessenkonflikten sein und ein klares Verständnis dessen haben, welche Prioritäten in diesem Zusammenhang zu setzen sind.

---

<sup>26</sup> Hospitalorden des hl. Johannes von Gott (2021), Charta der Hospitalität, Rom, Nr. 4.1.3.

<sup>27</sup> Vgl. Hospitalorden des hl. Johannes von Gott (1994), 63. Generalkapitel, *Neuevangolisierung und Hospitalität an der Schwelle zum dritten Jahrtausend*, Bogotá, 5.6.1.

- Evaluierung: Indikatoren und Richtlinien zur Stärkung guter und Vermeidung schlechter Praktiken.
  - Bei den strategischen Analysen und bei Entscheidungen hinsichtlich der „neuen Dienste“ werden die Prioritätskriterien gemäß der Charta der Hospitalität und des Charismas des Ordens angewandt.
  - Bei der Evaluierung der Hilfs- und Pflegeprogramme der Einrichtungen des Ordens gelten die zu bevorzugenden Zielgruppen, der Auftrag, die Prinzipien und die institutionellen Werte als Bezugsrahmen.

### **3.2 Pflege und Betreuung im Stil des heiligen Johannes von Gott**

---

#### **A. Definition**

- **Hospitalität:** Hospitalität im Sinne von christlicher Gastfreundschaft ist jene Eigenschaft, Gäste oder Fremde freundlich und großzügig aufzunehmen und ihnen zu helfen. „Hospitalität“ kommt aus dem griechischen *φιλοξενία*, was wörtlich übersetzt so viel heißt wie „für Fremde Liebe empfinden“. Auf Lateinisch bedeutet *hospitare* so viel wie „als Gast aufnehmen“. Die Barmherzigen Brüder legen nicht nur die drei klassischen Gelübde Keuschheit, Armut und Gehorsam ab, sondern auch ein viertes: das der Hospitalität. Hospitalität ist vor allem die Fähigkeit eines Menschen, offen zu sein und den anderen aufzunehmen. Allerdings muss dieser Begriff auch im Lichte der Bibel interpretiert werden, um seine tiefere Bedeutung zu erkennen, und im Geiste der Tradition des heiligen Johannes von Gott.
- **Humanisierung:** Die Humanisierung der Pflege und der Betreuung zielt darauf ab, eine ganzheitliche Pflege zu leisten, die auf die Person ausgerichtet ist (Patient, Familie und Fachkräfte).
- **Ganzheitlicher Ansatz:** Der Begriff entstand im Bereich der Pädagogik und bezeichnet eine Erziehungsmethode, die auf der ganzheitlichen Wahrnehmung des Menschen aufbaut, also auf der Verbindung von „Kopf, Herz und Hand“. Aus diesem Ansatz heraus entsteht der Begriff der ganzheitlichen oder holistischen Medizin, deren Ziel es ist, den Menschen in seiner Gesamtheit zu betrachten, also sei es in seiner Subjektivität aus Körper, Seele und Geist, wie auch in seinem Lebensumfeld.
- **Teamarbeit:** diese Form von Arbeit wird von mehreren Personen gemeinsam durchgeführt, wobei jeder einen Teil übernimmt, aber alle ein gemeinsames Ziel haben. Um als Teamarbeit oder Zusammenarbeit erachtet zu werden, muss diese Form von Arbeit eine organisierte Struktur haben, die ein gemeinsames Arbeiten ermöglicht; im Orden steht der zu betreuende Mensch im Mittelpunkt dieser Arbeitsweise. Wollen wir uns mit dem Menschen und seinen Erfordernissen befassen, können wir dies nur verwirklichen, wenn wir in abgestimmter Form zusammenarbeiten.

#### **B. Grundlagen**

Die Pflege und Betreuung im Stil des hl. Johannes von Gott ist ein grundlegendes Element, das, unserer Ansicht nach, in seinen wesentlichen Aspekten durchaus von Gläubigen wie auch von Nichtgläubigen übernommen werden kann, denn dieser Stil baut auf universellen Werten auf. Das grundlegende Kriterium zur Interpretation der Hospitalität ist immer noch

das Leben des Ordensgründers, des heiligen Johannes von Gott. In der Charta der Hospitalität lesen wir diesbezüglich:

*„Sein Handeln für die Armen und Kranken überraschte und machte betroffen, wirkte aber zugleich wie ein Lichtstrahl, der neue Wege zur Betreuung und zum humanen Umgang mit ihnen wies. Er hat praktisch aus dem Nichts ein alternatives Modell geschaffen, wie man Bürger, Christ und dem Schwächsten ein Bruder sein kann. Diese prophetische Hospitalität hat wie ein Sauerteig im Gesundheitsdienst und in der Kirche gewirkt. Das Modell des heiligen Johannes von Gott hat auch als kritisches Gewissen gewirkt und neue Wege für Hilfsinitiativen zum Wohl der Armen und Randgruppen gewiesen“.*<sup>28</sup>

*„Johannes von Gott machte die Hospitalität zu seinem Lebensweg und Lebensziel. Auf diesem großartigen, biblischen und anthropologischen Weg war es jedoch sein besonderes Anliegen, die Hospitalität den Ärmsten, den Untersten auf der menschlichen Stufenleiter, den körperlich und geistig Kranken ohne Ausnahme erfahrbar zu machen. Diese Hospitalität wurde zu seinem Lebensgrund. Sie ist das Charisma, mit dem er beschenkt wurde und das eine so beeindruckende und zuweilen unbegreifliche Wirkung an ihm entfaltete, dass er niemand die Aufnahme verweigern konnte, ja vielmehr diesen anderen, entstellten Menschen geradezu suchte, um sich ihm ganz hinzugeben und gleich zu machen. Johannes von Gott gehört damit zu den Menschen, die den heiligen Charakter des Fremden erkannt haben“.*<sup>29</sup>

Heute ist das Betreuungsmodell des Hospitalordens aktualisiert und orientiert sich an den neuen, in der Charta der Hospitalität und im Buch über die Spiritualität des Ordens aufgeführten Konzepten (5.1.).

- *Begegnung mit dem Kranken, dem Bedürftigen und seinem familiären Umfeld durch Öffnung, Aufnahme, durch die Fähigkeit zuzuhören und einen Dialog zu führen, durch Dienstbereitschaft, durch Einfachheit*
- *Förderung und Achtung der Rechte und Pflichten der Betreuten unter Hervorhebung der Verschwiegenheit, der Wahrhaftigkeit, der Autonomie und der Gewissensfreiheit.*
- *Programme zur Humanisierung und zur Seelsorge*
- *Prophetische Kreativität*

Durch das von Generalprior Pierluigi Marchesi<sup>30</sup> verfasste Dokument „Humanisierung“, hat die grundlegende Bestrebung des hl. Johannes von Gott im Orden eine neue Interpretation und eine umfassendere Vision erlangt. Heute bezieht sich dieser Begriff auf einen bestimmten Stil des Pflege- und Betreuungsdienstes, aber auch auf einen bestimmten Managementstil, der den Kranken und Betreuten in den Mittelpunkt stellt.

Die ganzheitliche Medizin will den Betreuten/Kranken als unteilbare Ganzheit fördern. So muss man also, bei der Auseinandersetzung mit dem Betreuten/Kranken, folgendes berücksichtigen: den Lebensstil (Beweglichkeit, Ernährung, Stress, Entspannung), den sozialen Kontext und die entsprechenden Beziehungen (Partner, Familie, Arbeit, Freunde, Gesellschaft), das natürliche Umfeld (Wasser, Erde, Luft, Klima), das gesellschaftliche Umfeld (Lebensraum, Arbeit, Technologie) und die Transzendenz (Religion, Glauben, Spiritualität). Unser

---

<sup>28</sup> Hospitalorden des hl. Johannes von Gott (2021), Charta der Hospitalität, Rom, Nr. 3.1.8.

<sup>29</sup> Hospitalorden des hl. Johannes von Gott, *Der Weg der Hospitalität in der Nachfolge des hl. Johannes von Gott. Die Spiritualität eines Barmherzigen Bruders*, Rom 2004

<sup>30</sup> Marchesi Pierluigi (1981) *Humanisierung*, Rom

Therapie- und Pflegeansatz muss all diese Faktoren berücksichtigen. Diesbezüglich steht in den Generalstatuten des Ordens: "Wir fördern die ganzheitliche Betreuung, die auf Teamarbeit und auf einem gesunden Gleichgewicht zwischen Technik und Humanisierung in den Therapieprozessen aufbaut" (Art. 50).

Die für integrale Menschen typische Authentizität ist eine von den Menschen besonders geschätzte Eigenschaft; sie wird aber auch von den Führungskräften und den besonders hoch angesehenen Managern geschätzt, da es grundlegend ist, eine Beziehung zu schaffen, die auf gegenseitigem Vertrauen aufbaut. Ein ethisches Betreuungsprojekt erfordert, dass alle Beiträge aus dem Willen entstehen, wahrhaftig zu sein, denn das angestrebte Ziel besteht darin, das Beste zu Gunsten der betreuten Menschen zu wollen. Dies darf nicht durch parallele Interessen oder Vorwände abgewertet werden.<sup>1</sup>

Die Institution Krankenhaus muss auf die Genesung des Menschen in seiner Gesamtheit ausgerichtet sein. Die gesamte unternehmerische Krankenhaus-Institution muss auf die Genesung des Menschen als Ganzheit ausgerichtet oder neu ausgerichtet werden, also auf seine leib-seelische, soziale und spirituelle Dimension. Die Interaktion all dieser Elemente führt zur Humanisierung der Gesundheitsdienste. In einer Krankenhaus-Institution in ein menschliches und humanisierendes Klima zu investieren, wird zu einem Beitrag zur Rentabilität der Ressourcen, begünstigt die Produktivität und die Effizienz der Arbeit selbst.<sup>31-32</sup>

#### C. Praxis:

- Beschreibung und ethische Grundlagen: Gute Praktiken und schlechte Praktiken

Großherzig zu sein, befähigt dazu, Hospitalität zu leben. Der großherzige Mensch teilt, ohne zu verhandeln, nimmt mit Offenheit auf und anerkennt die Anderen. Ethisch gesehen ermöglicht und fördert Großherzigkeit das Prinzip der Fürsorge für den Anderen.<sup>1</sup>

In den komplexeren Einrichtungen können wir nicht alle Mitglied des gleichen Teams sein, aber wir können einem Team angehören, das sich aufgerufen fühlt, eine ganzheitliche Antwort auf die Erfordernisse des Patienten zu geben; ein Team, das alle zu integrieren vermag, die diese gesamtheitliche Antwort ermöglichen. Teamarbeit ist auf verschiedenen Ebenen des Ordens möglich:

- Gesamtleitung. Wenn die obersten Verantwortlichen einer Einrichtung fähig sind, in Teamarbeit zusammenzuarbeiten, wird sich dieses Arbeitsmodell automatisch auf die anderen Bereiche des Hauses übertragen. Die Gefahr, dass einzelne sich übermächtige Positionen zu schaffen versuchen, ist groß, und die Effekte der Kettenreaktion, die sich daraus ergibt, meist verheerend.
- Mittlere Führungskräfte. Die schwierigste Position in Pflegeeinrichtungen haben die mittleren Führungskräfte. Sie müssen sich ebenfalls um eine Linie bemühen, die an der Teamarbeit orientiert ist, damit sie die Sorgen der Mitarbeiter erkennen und an die übergeordnete Führungsebene weitergeben können. Sie sind auch dafür verantwortlich, dass die Programme und Pläne der Gesamtleitung den untergeordneten Kräften zur Kenntnis gebracht werden.

---

<sup>31</sup> Vgl. JOHANNES PAUL II (1991) Centesimus Annus 40; 20; 32.

<sup>32</sup> Vgl. Charta der Hospitalität, 4.2.1.

- Medizinische und nichtmedizinische Dienste. Überall dort, wo in unseren Häusern zum Wohl des kranken und hilfsbedürftigen Menschen effektiv zusammengearbeitet wird, bieten wir einen ganzheitlichen Dienst an<sup>33</sup>.
- Evaluierung: Indikatoren und Richtlinien, um gute Praxis zu fördern und schlechter Praxis vorzubeugen.
  - Hospitalität wird von allen Mitgliedern der Einrichtung in solcher Form ausgeübt, dass die Betreuten sie zu erkennen vermögen und ihre Zufriedenheit zum Ausdruck bringen.
  - Es werden Humanisierungsprogramme durchgeführt sowie die regelmäßige Bewertung derselben.
  - Die spirituelle und religiöse Begleitung ist Teil der Aufgaben des multidisziplinären Teams. Das Modell wird im Dokument "Pastoral im Stil des hl. Johannes von Gott" erklärt.<sup>34</sup>
  - Teamarbeit wird gefördert und gewährleistet, um eine ganzheitliche Pflege zu bieten.

### 3.3 Ethik bei Planung, Management und Evaluierung

---

#### A. Definition

- Management: Der Begriff Verwaltung bzw. Management bezieht sich auf die Aktivitäten zur Führung und Verwaltung eines Unternehmens, mit besonderem Bezug auf die strategische Planung, die verschiedenen Modelle zur Verwaltung der Unternehmensressourcen, auf die Entscheidungsprozesse, die Definition von Zielen, die betriebliche Organisation und die Überwachung ihrer Umsetzung.<sup>7</sup>
- Ressourcen: Der Begriff "Ressourcen" bezieht sich auf die materiellen und immateriellen Ressourcen, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen. In letzter Zeit werden auch die Mitarbeiter als Humanressourcen bezeichnet (in unserer Philosophie sprechen wir von Mitarbeitenden). Da unsere Ressourcen nicht unbegrenzt sind, müssen sie verantwortungsvoll und gezielt eingesetzt werden, damit sie den unserer Pflege anvertrauten Menschen möglichst lange zugutekommen können. Zum Charismatischen Management gehört der sorgfältige und verantwortungsvolle Umgang mit den vorhandenen Ressourcen. Die Art der Zuweisung/Verteilung von Ressourcen (genannt "Ressourcenzuweisung"), bei der die Priorität der Transparenz und Solidarität gilt, ist ebenfalls Teil des Charismatischen Managements. Die Zuweisung von Ressourcen ist, ethisch wie auch rechtlich gesehen, ein viel diskutiertes Thema.<sup>7</sup>
- Allokation: Der Begriff leitet sich vom lateinischen "*allocare*" (zuteilen) ab und bedeutet heute im weitesten Sinne "zuteilen, verteilen". In der Wirtschaft ist damit im Allgemeinen die Verteilung begrenzter Ressourcen auf verschiedene potenzielle Nutznießer

---

<sup>33</sup> Hospitalorden des hl. Johannes von Gott (2021), Charta der Hospitalität, Rom, Nr. 5.3.2.6.

<sup>34</sup> Hospitalorden des hl. Johannes von Gott (2012), Pastoral im Stil des hl. Johannes von Gott, Rom

gemeint. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass es für jeden einzelnen Fall mehrere alternative Möglichkeiten zur Verwendung der verfügbaren Ressourcen gibt.<sup>7</sup>

- Rationalisierung: Der Begriff "Rationalisierung" bedeutet im Sozial- und Gesundheitsbereich so viel wie Verzicht auf bestimmte Leistungen aus finanziellen Gründen. Mit anderen Worten: Das Gesundheitssystem bietet oder deckt keine Leistungen mit einem negativen Kosten-Nutzen-Verhältnis. Die Frage nach der Legitimität der Bewertung des Nutzens von Gesundheitsleistungen aufgrund des Kosten-Nutzen-Verhältnisses, ist höchst umstritten. Angesichts der wachsenden Kluft zwischen technischem, medizinischem und wissenschaftlichem Fortschritt und der Verknappung finanzieller Mittel, wird die Rationalisierung der Gesundheitsversorgung jedoch in ethischen und rechtlichen Kreisen immer mehr zu einem umstrittenen Thema.<sup>7</sup>
- Wettbewerbsfähigkeit: lässt sich sehr einfach definieren; es ist die Fähigkeit einer Organisation, in einem bestimmten Kontext eine bessere Leistung als ihre Konkurrenten zu erbringen. Wettbewerbsfähigkeit ist ein Begriff, der sich auf die Fähigkeit einer Organisation bezieht, Leistungen zu erbringen, die der geforderten Qualität entsprechen, und zwar zu angemessenen Kosten und mit Maximierung der Nutzung der zu ihrer Produktion verwendeten Ressourcen.

## B. Grundlagen

- C. Die Theorie des Managements (Management Theory) wird heute als eine selbstständige Sparte angesehen, auch wenn sie stark interdisziplinär geprägt ist. Sie zielt darauf ab, die bestmögliche Methodik zur Erlangung der Ziele zu definieren und auch die effizientesten Prozesse zur Verwaltung und Leitung der Institutionen zu schaffen, um deren Erfolg auf dem Markt zu gewährleisten. Verwaltung und/oder Management sind heute nicht nur eine technokratische Vision des Unternehmens, das bestimmte Prozesse umsetzt, die unterschiedliche interne und externe Ressourcen miteinbeziehen, es handelt sich vielmehr um eine Art der Wahrnehmung, die zum Erfolg führen kann, also zur Umsetzung des Auftrags der Institution. Dieser Auftrag ist klar definiert und an seiner Umsetzung arbeitet das Personal mit, im Bewusstsein der eigenen Werte und der eigenen Verantwortung bei der Verwirklichung der gemeinsamen Ziele.<sup>7</sup>

Ziel und Zweck der Wirtschaftsethik oder Verwaltungsethik ist die Umsetzung der ethischen Prinzipien in den verschiedenen Bereichen der wirtschaftlichen Tätigkeit. Die in diesem Zusammenhang als wegweisend geltenden Werte sind: Menschlichkeit, Solidarität und Verantwortung. Die Notwendigkeit ethisch-wirtschaftlicher Verwaltungsstandards entsteht aus der großen Auswirkung der wirtschaftlichen Tätigkeit auf die Gesellschaft und die Umwelt. Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit sind die Kriterien, die eine ethisch-wirtschaftliche Betrachtung prägen. Allerdings erachtet die Wirtschafts- und Verwaltungsethik es nicht als ihre Hauptaufgabe, operative Richtlinien zu definieren, sondern viel mehr Überlegungen anzuregen, um durch das Vorschlagen von Methoden und kritischen Untersuchungen, eine bereits stattfindende Debatte zu orientieren. Die Wirtschafts- und Verwaltungsethik erfordert Interdisziplinarität, wobei Philosophen und Wirtschaftsexperten miteinbezogen werden, aber auch Soziologen und Theologen. In diesem Bereich ist es sehr wichtig zu unterscheiden zwischen der Verantwortung des Einzelnen (individuelle Ethik) und der Verantwortung der Unternehmen, der Gruppen, der Verbände, der Politik und der Gesellschaft als Ganzes (institutionelle und soziale Ethik). Wirtschaft zielt vorrangig darauf ab, persönliches Interesse

zu verwirklichen und wertet die Bedeutung des Individuums oder des Unternehmens immer nur in Bezug auf die Kosten, was häufig zu Interessenkonflikten führt. Die Schlüsselfrage ist hier, ob die ethischen oder die wirtschaftlichen Ziele Priorität haben.<sup>7</sup>

Es erweist sich als Fehler oder als Bedrohung des ethischen Kriteriums, setzt man Ethik als reines Kontrollsystem für die Strategie und Wirtschaftsführung, statt sie als Entscheidungsstil anzuerkennen und als Möglichkeit, um das Beste zu Gunsten der Menschen und des Auftrags der Organisation auszumachen. Bürokratisierung ersetzt die Menschen und ihr Wesen. Menschliche Erfordernisse und Lebensumstände werden zu nummerierten Abläufen, Dokumenten, Verfahren und Rechtfertigungen. Verschwindet das Menschliche, geht die Fähigkeit der Empathie verloren, deswegen wird es immer schwieriger, die Realität des Anderen zu verstehen und sich in seine Lage zu versetzen. Bürokratisierung mechanisiert in gewisser Weise den Entscheidungsprozess, vor allen Dingen den schwierigeren und komplexeren, denn sie distanziert die Menschen voneinander und vermeidet möglichst den direkten Kontakt. Es gibt diejenigen, die behaupten, dass ein solcher Abstand größere Objektivität ermöglicht, tatsächlich führt er jedoch zu begrenztem Wissen, geringerer Miteinbeziehung und größerem Fehlerrisiko. Eigentlich handelt es sich um nichts anderes als um eine Entmenschlichung der Verwaltung und der Führung.<sup>1</sup>

Bürokratisierung ist eine weitere Gefahr, die zu unangemessener Verwaltung führen kann. Sie bewirkt das Gegenteil von Nähe, einem Element, das eng mit Hospitalität verbunden ist und als solches in Führung und Verwaltung des Ordens vorhanden sein muss. Die ethischen Prinzipien von Gerechtigkeit und Gleichheit sowie Verhältnismäßigkeit werden dann bestmöglich gewahrt, wenn tiefgehendes gegenseitiges Kennen, Kontakt und Nähe bestehen. Sicherlich ist dies der anstrengendere Weg, der größeren emotionalen Verschleiß mit sich bringt, jedoch verpflichtet er die Führungskraft zweifelsohne zu größerer Fairness und auch dazu, sich auf die Person und die Situation zu fokussieren und Entscheidungen verantwortungsbewusst zu treffen.<sup>1</sup>

Extrem zentralisierte Systeme und Modelle können, vor allem in großen Organisationen, sehr leicht diesen "Fehler" begehen. Wie die Philosophin Hannah Arendt sagte, ist Bürokratisierung Niemandes Domäne, sie ist dagegen das herausragendste Beispiel des Verlustes von Bezugselementen, von ethischer Qualität und Narration, die für eine Organisation sinngebend sind. Die Alternative besteht darin, Verantwortung abgeben zu können, aufbauend auf Vertrauen und Förderung dessen, was naheliegend und alltäglich ist. Dies gibt uns die Möglichkeit, einen Menschen anzusprechen, etwas persönlich zu gestalten, einen Dialog zu führen und Entscheidungen zu treffen, recht zu geben und Konsens zu erhalten, zur Schaffung eines Projekts, das einem so edlen Auftrag wie dem des Ordens gilt, nämlich uns um die Menschen zu kümmern.<sup>1</sup>

D. Praxis:

E. Beschreibung und ethische Grundlagen: Gute Praktiken und schlechte Praktiken

Um unserem Auftrag in angemessener Weise treu zu sein, jedoch seine Aktualisierung und Neugestaltung ermöglichend, sollten wir in regelmäßigen Abständen überprüfen, inwieweit wir unsere Aktionspläne umgesetzt haben. Eine Evaluierung ist grundlegend. Wir sollten überprüfen, wie wir die Grundprinzipien des Ordens und die grundlegenden Kriterien in unserer Verwaltung, in der Führung und in der Betreuung umsetzen.

Zur Durchführung einer solchen Evaluierung, muss den Zeichen der Zeit Aufmerksamkeit geschenkt werden<sup>35</sup>.

*“Unsere Gesellschaft ist ein äußerst dynamisches Gebilde. Die Wissenschaft ist in einer unaufhaltsamen Entwicklung und es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht eine neue Arbeitsmethode, ein neues Konzept oder eine technische Neuheit präsentiert werden.*

*Eine Botschaft, ein philosophisches Prinzip sind in dem Maße aktuell, indem sie mit zeitgemäßen Mitteln, Methoden und Techniken vermittelt werden. Andernfalls bleiben sie toter Buchstabe. Das gilt auch für uns.*

*Bei der Auswahl der Mittel, die uns von der heutigen Gesellschaft angeboten werden, müssen wir sorgfältig prüfen, ob sie für uns auch geeignet sind, und wir nicht Mittel zur Anwendung bringen, die zwar eine größere Wirksamkeit versprechen Komma aber unsere Philosophie zuwiderlaufen”.*

Andererseits ist der Wettbewerb sehr typisch für das unternehmerische Handeln in Marktwirtschaften, wo zwischen den Akteuren ein Wettbewerb im Kampf um Kundenanteile besteht. Heute ist in bestimmten Szenarien das Konzept der Marktwirtschaft in die Verhandlung von Dienstleistungen mit dem Staat eingeführt worden. Dies fügt den Orden in einen Wettbewerbsbereich ein, der eher für die liberalisierte Privatwirtschaft typisch ist als für eine Sozialwirtschaft. Wie wirkt sich diese Situation auf die Entscheidungen des Managements aus, das bemüht ist, im Sinne des Ordens vorzugehen? Wäre es zulässig jedwede Methode anzuwenden, um die angestrebte Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen, vor allem in Bezug auf Kostenreduzierung, auf die Auswirkung auf die Qualität der Dienstleistungen und auf die Fragen zur Personalpolitik? Wäre es angemessen, Grenzen zu setzen? Welche?

- Evaluierung: Indikatoren und Leitlinien zur Stärkung der guten Praktiken und zur Vorbeugung der schlechten Praktiken. Ein Bezugsdokument in diesem Sinne ist „Das Charismatische Management im Orden der Barmherzigen Brüder.“<sup>36</sup> Dazu ist wichtig:
  - Das Ausmaß untersuchen, in dem Werte und Prinzipien, Leitlinien und der Ethik entsprechende Verfahren Bestandteil der Verwaltungssysteme der Organisation sind, insbesondere in den Bereichen, die größere Sensibilität erfordern und größere Risiken enthalten.
  - Das ethische Umfeld der Organisation untersuchen, durch regelmäßige Umfragen bei Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden, oder durch andere Mittel.
  - Beurteilungen, Wahrnehmungsumfragen oder andere Formen der Analyse von Organisationspraktiken durchführen, um Stellungnahmen und Wahrnehmungen zu beurteilen, z. B. in Bezug auf den Führungsstil der Organisation, das ethische Klima, den Verhaltenskodex und das System zur Meldung von Abweichungen.
  - Formulierung expliziter Strategien zur Unterstützung und Verbesserung der ethischen Kultur, durch regelmäßige Programme zur Aktualisierung und Erneuerung der Verpflichtung der Organisation eine ethische Kultur zu fördern.

---

<sup>35</sup> Hospitalorden des hl. Johannes von Gott (2021), Charta der Hospitalität, Rom, Nr. 5.3.7.1.

<sup>36</sup> Hospitalorden des hl. Johannes von Gott (2012), Das Charismatische Management, Rom

- Sicherstellen, dass die Auswirkung der ethischen Aspekte auf das Management bewertet wird, dass vertrauliche Beratung angeboten wird, mutmaßliches Fehlverhalten untersucht wird und die Ergebnisse angemessen berichtet werden.

## Unsere Mitarbeitenden

### 4.1 "Hospitalfamilie"

---

#### A. Definition

- Hospitalfamilie: Zwischen dem Orden, in seiner Funktion als religiöse Institution gemäß dem Kanonischen Recht, und seinen Mitarbeitenden ist im Laufe der Zeit eine sehr starke Beziehung entstanden. Die verschiedenen, vom Ideal des hl. Johannes von Gott inspirierten Personengruppen, die sich im Zeichen der Hospitalität im Sinne des hl. Johannes von Gott engagieren, bilden das, was wir die Hospitalfamilie des heiligen Johannes von Gott nennen.
- Personal-Management: Es definiert die Prozesse, mit denen Unternehmen die Aufgaben und Talente der Menschen, die die Organisation bilden, planen, organisieren und verwalten. Dieses Management umfasst Bereiche wie Vergütung, Einsatzfähigkeit der Talente, innerbetriebliche Ausbildung, Auswahlverfahren, internationale Mobilität von Arbeitnehmern, Gestaltung des Arbeitsumfelds, Leistungsbeurteilung, Umgang mit organisatorischen, auf das Personal bezogene Veränderungen, Lösung von Arbeitskonflikten, Umsetzung der Personalpolitik und viele weitere Funktionen, einschließlich natürlich der Verwaltungsaufgaben, die sich aus diesen Bereichen ergeben. Die effiziente Bewältigung dieser Probleme ist eine Herausforderung für die Organisationen und hängt in hohem Maße von der Verfügbarkeit entsprechend qualifizierter und geschulter Mitarbeiter ab, die zur Erfüllung ihrer täglichen Aufgaben entsprechend motiviert sein müssen und sich aktiv daran beteiligen, die Einrichtung in die richtige Richtung weiterzuentwickeln.

#### B. Grundlagen

Verantwortungsbewusste, fähige und engagierte Mitarbeitende sind entscheidend für den Erfolg einer Organisation. Grundlegend ist diesbezüglich eine wirksame Personalpolitik. Bei den meisten NGOs sollten diese Politiken sowohl für bezahlte Mitarbeiter als auch für unbezahlte Ehrenamtliche gelten. Wobei Letztere die Möglichkeit haben sollten, eine Vielzahl von Rollen zu übernehmen, sei es in der Verwaltung wie auch bei der Ausarbeitung von Programmen und flankierenden Dienstleistungen.<sup>7</sup>

“Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass in jeder Organisation der Mensch das wichtigste Element ist, muss dafür gesorgt werden, dass die Personalpolitik des Ordens darauf abzielt, die Mitarbeiter in Übereinstimmung mit ihren Bedürfnissen und mit den Zielen des Ordens sowie den Geboten der sozialen Gerechtigkeit zu motivieren, zu fördern und zu integrieren.”<sup>37</sup>

*Einige allgemeine Kriterien.* Der Hospitalorden des heiligen Johannes von Gott ist als Organisation:<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Hospitalorden des hl. Johannes von Gott (2021), Charta der Hospitalität, Rom, Nr. 5.3.3.2.

<sup>38</sup> Hospitalorden des hl. Johannes von Gott (2021), Charta der Hospitalität, Rom, Nr. 5.3.3.1.

- Im Wesentlichen ein Werk von Menschen, da es eine Frucht menschlicher Bemühungen und aus einer Vielzahl von Menschen gebildet ist, die das tragende Fundament des Werkes selbst sind.
- Er ist sich bewusst, dass seine Werke Betriebe mit einem besonderen Charakter sind, weil sie als gemeinnützige Einrichtungen ohne Gewinnstreben ihre Unternehmensziele mit ihrer sozialen, wirtschaftlichen und kirchlichen Verantwortung in Einklang bringen müssen.
- Er ist aufgeschlossen für die aktuellen Strömungen der Betriebswirtschaft - Soziologie, Psychologie, Menschenführung und so weiter - und bestrebt, mit der Zeit Schritt zu halten, weswegen er zur wirksamen betriebswirtschaftlichen Führung der Werke die notwendigen organisatorischen Veränderungen unter gleichzeitiger Wahrung seiner spezifischen Philosophie und Kultur einführt;
- Er führt sein Werk mit der Hilfe von vielen Mitarbeitern durch. Deswegen ist er bestrebt, dass zwischen Träger und Mitarbeitern ein Verhältnis besteht, das den Bedürfnissen und Rechten beider Seiten gerecht wird. Zu diesem Zweck trägt er für Mechanismen Sorge, die das gemeinsame Tun von allen zur Erlangung der angestrebten Ziele fördern.

Auf diesem Hintergrund ist die aufrichtige Bereitschaft notwendig, das Verhältnis zu den Mitarbeitenden nach einer klaren Linie zu gestalten, was im Lichte der jeweiligen Landesgesetze, der Soziallehre der Kirche und unter Wahrung der Rechte des kranken und hilfsbedürftigen Menschen als dem Hauptziel der Einrichtungen geschehen muss.

Zwar wird in den Organisationen von Fachkräften oder Mitarbeitern Einsatz gefordert, doch dieser Einsatz muss verdient werden. Er kann weder einfach verlangt werden, noch ist er unentgeltlich. Einsatzbereitschaft entsteht, wenn man sich mit einem Auftrag, - dem Ziel und Zweck der Organisation - oder mit einem Programm, - umzusetzende Aktivitäten und Aktionen - und mit einer Methode identifiziert - dem Managementstil - die darauf abzielt, den Auftrag der Institution angemessen zu lenken und weiterzuentwickeln.<sup>1</sup>

*“Die Hospitalität in der Nachfolge des heiligen Johannes von Gott fällt nicht nur unter den Zuständigkeitsbereich der Brüder, die sich durch die Profess an den Orden gebunden haben. Deswegen sind wir bemüht, die Wahrnehmung des Ordens als “Hospitalfamilie des heiligen Johannes von Gott” zu fördern. In diesem Sinn nehmen wir als willkommene Gabe des Geistes die Möglichkeit auf, unser Charisma, unsere Spiritualität und Sendung mit unseren Mitarbeitern zu teilen, indem wir ihre Qualitäten und Talente würdigen” (Generalstatuten, Art. 20). “Die Mitarbeiter können das Charisma, die Spiritualität und die Sendung des Ordens auf einer oder mehreren der drei folgenden Ebenen mittragen: auf der Ebene guter professioneller Zusammenarbeit; auf der Ebene der Identifikation mit der Sendung des Ordens, getragen von ihren menschlichen Werten und/oder ihren religiösen Überzeugungen; auf der Ebene eines vom katholischen Glauben getragenen Engagements” (Generalstatuten, Art. 22).*

Die Menschen sagen, dass sie zu einer Institution „gehören“, wenn sie sich mit ihr identifizieren und sich in ihr beachtet und anerkannt fühlen. Es gibt eine rechtlich verankerte

Zugehörigkeit, die durch einen Werk- oder einen Arbeitsvertrag verliehen wird. Dabei handelt es sich aber nur um eine minimale Form der Zugehörigkeit, die die Motivation, sich als aktiver Mitträger der Institution zu erkennen, nicht zu fördern vermag. Einsatz und Identifizierung entstehen nur, wenn auch ein echtes Zugehörigkeitsgefühl besteht.<sup>1</sup>

*“Wir müssen unseren Mitarbeitern helfen, ihr fachliches Können mit den menschlichen und christlichen Qualitäten zu bereichern, welche zur Betreuung der Kranken und der Hilfsbedürftigen erforderlich sind. Deswegen soll jede Provinzkurie und jedes apostolische Werk Kriterien und Richtlinien festlegen, damit bei der Auswahl, Einstellung, Aus- und Weiterbildung und Begleitung der Mitarbeiter, vor allem in leitender Position, die Werte der Hospitalität Beachtung finden”.<sup>39</sup>*

Es besteht Bedarf an Strukturen, die mit der Personalisierung vereinbar sind, nicht nur hinsichtlich der Pflege- und Betreuungsdienste, sondern auch in Bezug auf Führung und Pflege von Personen und Ressourcen. Die Demokratisierung von Organisationen, die nur dann stattfinden kann, wenn Flexibilität besteht, ist ihrerseits Bedingung, um Beteiligung und Engagement zu fördern. Das Zugehörigkeitsgefühl entsteht nicht als Ergebnis eines Rechtsvertrags, sondern aus der affektiven Identifikation mit einer Organisation und ihrer Handlungsweise. Flexibilität erlaubt die Einbeziehung von sich gegenseitig ergänzenden Empfindungen, Visionen, Bedeutungen, um ein globaleres und reicheres Ergebnis bieten zu können. Personalisierung, Integration, Inklusion, Pluralismus und Universalität sind Eigenschaften, die der Hospitalität, dem grundlegenden Wert des Ordens, sehr ähnlich sind und Flexibilität erfordern.<sup>1</sup>

#### C. Praxis:

- Beschreibung und ethische Grundlagen: Gute Praktiken und schlechte Praktiken

Müssen ethische Kriterien vorgeschlagen werden, um die unternehmerische Verwaltung der Humanressourcen mit der Philosophie des Ordens als Hospitalfamilie vereinen zu können und mit der Anerkennung der verschiedenen Beziehungsformen zu den Mitarbeitern-Arbeitnehmern?

Im Rahmen der Arbeitsbeziehungen führen die mit Fairness, Teamarbeit, Förderungs- und Anerkennungspolitiken, mit Rechtmäßigkeit und Verwaltung verbundenen Aspekte zu Situationen, die eine ethische Analyse erfordern.<sup>1</sup>

Diese Aufgabe führt zu vielen Fragen ethischer Natur, die wir erkennen und analysieren müssen, um angemessene ethische Leitlinien zu Themen bieten zu können wie dem Zugehörigkeitsgefühl, der Sicherheit am Arbeitsplatz, den Rekrutierungsverfahren, den Kriterien und Verfahrensweisen bei der Auswahl von Mitarbeitern, der Ausbildung, Förderung, Motivation, Führungsfunktion, Vergütung und Bewertung des Personals, usw.

Wenn der Orden als klar identifizierte Institution beabsichtigt, sein Charisma und seine Sendung durch die Aktivitäten seiner Einrichtungen auszubauen und auf die Gesellschaft zu übertragen, indem er seinen Stil und seine Werte vermittelt, dann muss er das Thema der Zugehörigkeit und der Einsatzbereitschaft berücksichtigen. Diese Bereitschaft entsteht aus freiwilliger Entscheidung und ist willensbasiert. Ein grundlegender Aspekt ist die „Sinnhaftigkeit“, die wir einer Aktivität oder einem Projekt zu verleihen vermögen.

---

<sup>39</sup> Hospitalorden des hl. Johannes von Gott (2019), Generalstatuten, Art. 23

Es ist Aufgabe des Managements und der Führungskräfte, den Daseinsgrund einer Einrichtung der Barmherzigen Brüder zu „transportieren“. Ziel des Ordens ist es nicht, Menschen zusammenzubringen, um „Etwas auf die Beine zu stellen“, sondern um einen spezifischen Zweck mithilfe des Beitrags eines jeden Einzelnen zu verwirklichen.<sup>1</sup>

Die Frage nach der Bedeutung, dem Ziel und Zweck, ist eng mit einer Absicht verbunden. Hospitalität hat *per definitionem* das Ziel, für das Wohl des Menschen zu arbeiten. Hospitalität gegenüber anderen zu üben, ist der sichtbare Ausdruck des Willens, dem Menschen zu helfen, ihn zu fördern, ihn zu betreuen bzw. ihn zu pflegen, damit es ihm besser geht. Wie alle Dynamiken, die mit Werten verbunden sind, hat auch diese eine „Ansteckungs-Komponente“. Haben Führungskräfte und Kollegen die Erfahrung der aufmerksamen Aufnahme und Hospitalität selbst erlebt, so ist dies die natürlichste und sicherste Form, sich selbst an einer angemessenen Weitergabe der Werte zu beteiligen.<sup>1</sup>

Die vom Hospitalorden des hl. Johannes von Gott geförderten Werte sind universeller Art und entsprechen somit den universellen Werten und der in den Staaten bestehenden Gesetzgebung, vor allen Dingen was die Belange der in den Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens aufgenommenen Menschen anbelangt. Indem der Orden universelle Werte in einen professionellen „Erwartungsrahmen“ integriert, gestaltet er sie zu Vorteilen im Rahmen eines Arbeitsvertrages und ermöglicht somit die Wertung ihrer Umsetzung.

Der Orden anerkennt nicht nur die gut gemachte, auf universellen Werten aufbauende, professionelle Arbeit, sondern er gibt den Mitarbeitern-Arbeitnehmern ebenso die Möglichkeit, durch ihren katholisch geprägten Einsatz, freiwillig am Charisma, an der Spiritualität und am Auftrag des Ordens teilzunehmen und diesen gemeinsam zu leben. Dieser Einsatz ist nicht Bestandteil der Arbeit, er geht darüber hinaus. Und obwohl der Orden diesen Einsatz ermutigen möchte, erachtet er ihn im Rahmen eines Arbeitsvertrages nicht als verbindlich.

Die Tatsache, dass sich der Orden aufgerufen fühlt, mit allen in seinen Einrichtungen arbeitenden gläubigen Mitarbeitern-Arbeitnehmern, einen „kirchlichen Raum“ zu fördern, steht der Schaffung der Johann von Gott-Familie im Sinne einer Dienstgemeinschaft gemeinsam mit all jenen, die in der einen oder anderen Form mit der Einrichtung verbunden sind, absolut nicht entgegen.<sup>40</sup>

Wenn Ziel und Zweck des Handelns des Ordens darin bestehen, Betreuung und Pflege mit einem ganz bestimmten Stil zu leisten, der bestimmte Werte fördert, so ist auch die Wahrung einer Übertragungskette dieser Werte etwas Grundlegendes; sie besteht dann, wenn Zugehörigkeit und Engagement vorhanden sind. Die Führungskräfte einer Einrichtung der Barmherzigen Brüder müssen das Bestreben haben, für das bestmögliche Wohl der ihrer Pflege anvertrauten Menschen zu sorgen, aber auch für das derjenigen, die als Fachkräfte oder Mitarbeitende mit der Organisation verbunden sind. Deshalb sind die in Management und Führung tätigen Kräfte ganz besonders wichtige Personen, damit es dem Orden gelingt, erfolgreich seinen Auftrag zu erfüllen. Dieses Ziel

---

<sup>40</sup> Siehe: Hospitalorden des hl. Johannes von Gott (1992), *Dem Leben dienen, das Leben fördern – Gedanken über das Miteinander von Brüdern und Mitarbeitern*, Rom

gehört also zur Verantwortung, die man als Führungskraft in einer Organisation wie dem Orden übernimmt.<sup>1</sup>

Jenseits aller besonderen Stile und der Managerfähigkeiten einer jeden Person, sollte möglichst immer das eindeutige Bestreben bestehen, das gemeinsame Wohl der Menschen und der Organisation zum Ziel zu haben. Die Worte „Gutes tun und es gut tun“ wurden als Bezug definiert, zur Beschreibung der Art und Weise, in der der Orden die Hospitalität in der Praxis umsetzen will. So muss auch die Förderung von und die Suche nach Führungskräften, deren ethische Haltung der Bereitschaft entspricht, im Rahmen ihrer Führungsfunktion „das Gute gut zu tun“, breitgefächert angelegt werden. Es müssen also Menschen sein, die fähig sind etwas zu überdenken, abzuwägen und zu entscheiden, die Prinzipien und Werte berücksichtigend, die ein ethisches Verhalten kennzeichnen.<sup>1</sup>

Ein wesentlicher Bestandteil der Führungsfunktion ist das Personalmanagement, insofern es ohne ein solches Management unmöglich wäre, jedwede Arbeit oder Handlung durchzuführen. Deshalb erfordert das Personalmanagement heute Führungskräfte, die eine entsprechende professionelle Kompetenz in diesem Bereich haben, und auch die angemessene Ausgeglichenheit in den menschlichen Beziehungen.

Ein Aspekt, der in allen Zentren des Ordens ausgebaut werden sollte, ist die Kommunikation. Man muss sich um eine gut strukturierte Kommunikation bemühen und dazu angemessene Kommunikationsstrategien entwickeln, mittels derer alle Ebenen der Organisation und alle Beschäftigten erreicht werden. Es müssen zumindest bestimmte Kommunikationswege festgelegt werden, über die eine transparente und verständliche Kommunikation möglich ist.

Ein weiterer wichtiger Punkt im Orden und in seinen Einrichtungen ist die Aufnahme und Miteinbeziehung neuer Mitarbeiter und ihre Begleitung in den ersten Etappen ihrer neuen Arbeit.

- Evaluierung: Indikatoren und Richtlinien, um gute Praxis zu fördern und schlechter Praxis vorzubeugen.
  - Sicherstellen, dass die Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen fähig und verantwortungsvoll sind. Sie müssen fähig sein, selbstständig in ihren Ausdrucksformen und mit ihrem Verhalten Hospitalität zu leben und den Ordensauftrag umzusetzen.
  - Es braucht eine auf den Werten der Hospitalität aufbauende Mitarbeiterpflege, die im Einklang mit der Philosophie des Ordens und mit der Idee der Hospitalfamilie steht; diese Mitarbeiterpflege muss über das reine Personalmanagement hinausgehen.
  - Management- und Führungsstil der Führungskräfte und des mittleren Managements müssen im Einklang mit dem Betreuungsmodell des Ordens stehen.
  - Sowohl ideologische Indoktrinierung wie auch axiologische Heteronomie sind zu vermeiden; jeder Mensch soll in seiner Besonderheit geachtet werden, seine Werte und seine Überzeugungen, seine Fähigkeiten fördernd; doch er muss auch seinerseits den Stil des Ordens, seine Werte und seine Glaubensvorstellungen achten.

- Allen Mitarbeitenden eine entsprechende Einführung und Schulung in den institutionellen Prinzipien und Werten des Ordens gewährleisten, von der Anstellung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses, sei diese die Pensionierung oder jedweder andere Grund.

## 4.2 Nicht-Diskriminierung und Chancengleichheit

---

### A. Definition

- **Diskriminierung:** Diskriminierung ist eine Handlung, die den Zugang zu Rechten für die betroffenen Personen einschränkt oder beeinträchtigt. Derzeit hat sie auch eine positive Konnotation, die meist mit dem Begriff „positive Aktion“ oder „positive Diskriminierung“ zum Ausdruck gebracht wird; auf diese Weise soll die Gleichheit der Menschen gefördert werden, indem zum Beispiel gewisse Machtanteile denjenigen zugesprochen werden, die sich in einer Situation der Ungleichheit befinden.
- **Ungerechte ungleiche Behandlung:** Damit wird die ungleiche Behandlung oder Diskriminierung seitens eines Individuums gegenüber einem anderen definiert, aufgrund von sozialen, wirtschaftlichen und religiösen Faktoren, aufgrund des Geschlechts, der Rasse, der Hautfarbe, der Persönlichkeit, der Kultur, usw.

### B. Grundlagen

In der allgemeinen Menschenrechtserklärung heißt es: „Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren. Sie sind mit Vernunft und Gewissen begabt und sollen einander im Geiste der Brüderlichkeit begegnen.“<sup>41</sup>

*Diskriminierung am Arbeitsplatz besteht darin, aufgrund eines moralisch nicht gerechtfertigten Vorurteils, eine negative Entscheidung (oder eine Reihe von Entscheidungen) zu Ungunsten von Mitarbeitern (oder gleichgestellten Personen) einer bestimmten Gruppe zu treffen. Diskriminierung am Arbeitsplatz muss drei grundlegende Elemente enthalten, um als solche zu gelten. Erstens, eine Entscheidung, die gegen einen oder mehrere Mitarbeitende gerichtet ist und nicht auf individuellen Verdiensten aufbaut, wie zum Beispiel die Fähigkeit, eine bestimmte Arbeit durchzuführen, Dienstalter oder andere moralisch geltende Gründe. Zweitens, die Entscheidung wird nur oder zum Teil aufgrund rassistischer oder geschlechtsbedingter Vorurteile getroffen, aufgrund falscher Stereotypen oder aufgrund eines moralisch nicht gerechtfertigten Verhaltens gegenüber den Mitgliedern einer bestimmten Gruppe, der der/die Mitarbeitende angehört. Drittens, die Entscheidung (oder eine Reihe von Entscheidungen) hat eine schädigende oder negative Auswirkung auf die Interessen der Mitarbeitenden, und verursacht zum Beispiel den Verlust des Arbeitsplatzes, einer Beförderung oder besseren Lohnes.*

*Wie lässt sich feststellen, ob eine Institution oder eine Gruppe von Institutionen eine bestimmte Gruppe diskriminiert? Indem man die statistischen Indikatoren der Verteilung der Mitglieder dieser Gruppe innerhalb der Institution analysiert. Es besteht, bis auf Widerruf, ein Hinweis der Diskriminierung, wenn eine unverhältnismäßige Anzahl von Angehörigen einer bestimmten Gruppe, innerhalb der Institution die weniger beliebten*

---

<sup>41</sup> Allgemeine Menschenrechtserklärung, Artikel 1

*Stellungen innehat, und zwar ohne Berücksichtigung ihrer Präferenzen und Fähigkeiten.<sup>42</sup> Drei Arten eines Vergleichs können den Beweis dieser Verteilung erbringen: 1) Vergleich zwischen den durchschnittlichen Leistungen, die die Institutionen zu Gunsten der diskriminierten Gruppe erbringen und den durchschnittlichen Leistungen, die die Institutionen zu Gunsten anderer Gruppen erbringen; 2) Vergleich zwischen dem Prozentsatz der diskriminierten Gruppe auf der unteren Ebene der Institution und dem Prozentsatz anderer Gruppen auf derselben Ebene; 3) Vergleich zwischen dem Prozentsatz der Gruppe, die vorteilhaftere Positionen innehat und dem Prozentsatz anderer Gruppen, die die gleichen Positionen innehaben.<sup>43</sup>*

Der Hospitalorden des hl. Johannes von Gott hat die Pflicht, über die Grenzen von Rasse, Religion, ethnischer Zugehörigkeit, Geschlecht, Kultur und Politik hinauszugehen. Er verpflichtet sich, jeden Menschen zu achten, vor allem hinsichtlich seiner Menschenrechte. Das Prinzip der Personalisierung, das mit dem Begriff der Hospitalität einhergeht, muss hier seinen Niederschlag in einer Organisationsethik finden, in der menschliche Nähe und Zuwendung dazu beitragen, alle Unterschiede zu überwinden und emotionale Nähe zu schaffen.<sup>1</sup>

Personalisierung hängt von der Reife des Managements ab. Es geht hier nicht um einen populistischen Stil, der nur bemüht ist, der Besonderheit einer Person oder Gruppe zu entsprechen; noch viel weniger geht es darum, jedem das zu sagen, was er hören möchte. Wird die Ethik vernachlässigt, kommt es zu einer Homogenisierung der Fachkräfte. Personalisierung des Managementstils bedeutet, über genügend ethische Kriterien zu verfügen, um Entscheidungen treffen zu können, die jeden Menschen und jeden Umstand angemessen beachten. Also genau das Gegenteil des so genannten undifferenzierten „einheitlichen Breis für alle“. Es geht gegen jedes ethische Prinzip von Gerechtigkeit, Menschen, die unterschiedliche Anstrengungen bewältigen müssen, undifferenziert zu behandeln. Sehr oft ist dies auch ein Faktor, der eindeutig Motivationsmangel verursacht. Eine ethisch korrekte Stellungnahme besteht in der Fähigkeit, angemessene Unterscheidungen vorzunehmen und diese erklären zu können. Sicher ist dies ein komplexeres und risikoreicheres Vorgehen, als einfach nur dem zu folgen, was rechtens oder schon vorbestimmt ist, aber ethisch gesehen, und im Sinne einer Humanisierung des Managements, ist es allerdings viel wertvoller und wirksamer.<sup>1</sup>

Um Entscheidungen treffen zu können, die eine Weiterentwicklung der Menschen ermöglichen, ist Menschenkenntnis erforderlich. Besteht nicht genügend Nähe, setzt sich Gleichgültigkeit durch und das Fehlerrisiko wird größer, denn Entscheidungen werden dann aufbauend auf Unkenntnis getroffen und viele Elemente, die nur durch Nähe erlangt werden können, werden vernachlässigt. Diese Elemente sind aber grundlegend, um die Menschen und die verschiedenen Situationen zu verstehen, die sich im täglichen Leben der Organisation ergeben. Andererseits ist es ja so, dass je größer der Abstand, umso größer der Mangel an Kenntnis und umso mehr wird auf standardisierte Vorgänge und Prozesse zurückgegriffen, die wiederum wenig Möglichkeiten einer Führungsform bieten, die auf den Menschen und nicht nur auf Erfolg ausgerichtet ist.<sup>1</sup>

---

<sup>42</sup> Connolly, Jr. Walter B. (1975), *A Practical Guide to Equal Employment Opportunity*, 2 vols. New York: Law Journal Press, 1:231-42.

<sup>43</sup> Velázquez Manuel G. (2000) *La Ética de la Discriminación en el Empleo*, in *Ética en los negocios: conceptos y casos*. Pearson Educación.

Führung im Orden innezuhaben bedeutet, die Menschen im Blick zu haben, aufmerksam zu sein und ihre Realität wahrzunehmen. Pilar Jericho kommentiert in einem Artikel mit dem Titel *“Cuando un jefe no se merece a su equipo”*<sup>15</sup> (*“Wenn ein Chef sein Team nicht verdient”*): *“Nicht alle Führungskräfte haben die Fähigkeit, ihr Team wirklich zu kennen und zu schätzen. Verschanzt man sich im Büro und versteckt man sich hinter unzähligen Ausreden, ist es unmöglich, sein Team zu kennen.”* Wenn wir die Menschen nicht kennen, können wir sie nicht wertschätzen, und wenn sie sich nicht anerkannt (wertgeschätzt) fühlen, können wir uns weder Einsatz noch Bereitschaft zur Verbesserung erwarten. Man verfällt einfach dem Desinteresse und somit verletzt man das Prinzip der Achtung des Menschen. Wo dagegen die Fähigkeit besteht, eine angemessene, korrekte zwischenmenschliche Beziehung aufzubauen, wird eine Identifizierung mit und die Bereitschaft der Teilnahme an einem Projekt eindeutig vereinfacht, ebenso auch die Bereitschaft, sich für eine gemeinsame Aufgabe einzusetzen, ausgehend von der Anerkennung und der individuellen, persönlichen Wertschätzung.<sup>1</sup>

Ein Führungsstil, der den Menschen in den Vordergrund stellt, geht automatisch vorsichtiger und verständnisvoller vor und erlangt größere Autorität und mehr Effizienz. Aus der Ferne, ohne Nähe, ist es so gut wie unmöglich, etwas klar zu erkennen, und es wird - wie bereits gesagt – schwieriger, richtige Entscheidungen zu treffen. Abstandnahme und Vermassung zeigen sich in der Bürokratisierung; diese wiederum bedroht die Hospitalität und ist mit ihr unvereinbar, da sie durch Entmenschlichung alles homogenisiert. Was die Hospitalität angeht, so brauchen wir die Augen und das Antlitz des anderen, um einander erkennen zu können. Wenn es kein Erkennen, keine Anerkennung gibt, entsteht Gleichgültigkeit, also das Gegenteil von Hospitalität.<sup>1</sup>

#### C. Praxis:

- Beschreibung und ethische Grundlagen: Gute Praktiken und schlechte Praktiken

Hospitalität ist Integration, Hospitalität bedeutet Mauern abreißen und Brücken bauen, es bedeutet, die Menschen einander anzunähern und in einem gemeinsamen Auftrag zu einen. Hospitalität kann nicht in Anonymität geschehen, es muss die Anerkennung der Menschen, der Andersartigkeit und der Individualität geben. *„Wenn wir lernen, unabhängig und uns selbst treu zu sein, werden wir uns bewusst, dass, paradoxerweise, wir eindeutig Teil des Ganzen sind.“*<sup>19</sup> Diese Worte von Frederic Laloux verweisen auf die Notwendigkeit des Prinzips und der Achtung der Autonomie des Menschen als Bedingung zur Zugehörigkeit zu einem harmonischen Team. Nur durch eine korrekte Anerkennung des Individuums kann man den Einsatz in und die Identifizierung mit einem eng zusammenarbeitendem Team erzielen.

Kennet Blanchard und Vincent Peale behaupten, dass für jede gewerbliche Tätigkeit ein rigoroser moralischer Kodex der erste Schritt zum Erfolg ist. Man muss wissen, was man tun kann, um ein gesundes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem die Menschen niemanden zu täuschen brauchen, um erfolgreich zu sein. Dieses Axiom ist für Manager in zweifacher Weise relevant: für ihre berufliche Weiterentwicklung (zur erfolgreichen Ausübung ihrer Rolle, ohne auf Täuschung zurückzugreifen) und auch, um den Stil, das Klima und die Arbeitsweise der Organisation und ihrer Fachkräfte zu fördern. *„Es gibt keine gute Art, etwas Schlechtes zu tun.“*<sup>23</sup>

Die Gemeinschaft der zur Organisation gehörenden Menschen vermittelt auch das kulturelle Erbe der Organisation. Sehr viel mehr als aus den Handbüchern oder der Charta der Hospitalität lernt man aus dem, was man erlebt. Es liegt also in der Verantwortung aller, ein Umfeld zu schaffen, das denjenigen, die Teil des Ordens sind, eine angemessene Lernmöglichkeit gegeben wird. Die Hospitalfamilie in die Praxis umzusetzen bedeutet, dass innerhalb des Ordens die Führungskräfte den Mechanismus von Aufnahme, Sozialisierung und Lernen, fördern müssen. Im Grunde genommen entspricht das dem, was eine Familie mit ihren neuen Mitgliedern in Bezug auf ihre Umgebung und der Gesellschaft macht.<sup>1</sup>

Leitung und Führung im Orden setzt die Fähigkeit voraus, diese Harmonisierung der Vielfalt zur Entwicklung eines gemeinsamen Ziels zur Vollendung zu bringen. Zur korrekten Ausübung dieser Funktion sind ethische Kriterien grundlegend. Das insbesondere von den Fachkräften geforderte, und mit der Gerechtigkeit verbundene, Prinzip der Gleichheit, gibt uns die Möglichkeit, mit dem Reichtum der Vielfalt in angemessener Weise umzugehen. Zur Förderung einer soliden Managementethik empfiehlt Frau Professor Begoña Román den Standpunkt, alle mit derselben Würde, aber nicht gleich zu behandeln. Jede mit dem Orden verbundene Person stellt durch ihre Individualität eine Bereicherung dar. Verantwortung der Führungskraft ist es, dies zu erkennen, zu fördern und dafür zu sorgen, dass es bei der Gestaltung des gemeinsamen Auftrags zum Ausdruck kommt. Unter Bezugnahme auf Peter Drucker, hat Begoña Román gesagt, dass Wissensorganisationen Leader und Führungskräfte brauchen, die im Wissen um die Kraft des Orchesters, das sie leiten, aus den Virtuosen das Beste herausholen und sie als Musiker im Orchester glänzen lassen.<sup>2</sup>

Wir müssen unterschiedliche Stile und Empfindsamkeiten miteinander in Einklang bringen, um so weit wie möglich umfassende, persönliche und angemessene Antworten auf unsere Zeit geben zu können. Durch die organisatorische Integration entsteht dieses Zusammenspiel der Individualitäten, die eine Unternehmensidentität bilden; diese Identität kann zur Grundlage der Erfüllung eines gemeinsamen Auftrags werden, aufbauend auf einem bestimmten Stil, der dann zum „Unternehmens-Ethos“ wird.<sup>3</sup> Wird all dies berücksichtigt, sind die institutionelle Identität, die Kriterien und Werte klar, dann brauchen wir keine andersgearteten Antworten zu bieten. Unserer Ansicht nach wäre es ein Fehler, das Angebot der Hospitalität auf im Vorfeld ausgearbeitete und standardisierte Antworten zu reduzieren. Protokolle und Leitlinien zur Führungsfunktion sind Mittel im Sinne guter Praktiken und sind in dem Maße nützlich, in dem sie ethisch angemessene Antworten ermöglichen. Sie sind jedoch von geringem Nutzen, wenn sie Anonymität oder Gleichgültigkeit begünstigen oder dazu dienen, Überlegungen auszuschalten, die Voraussetzung für jedweden wichtigen Entscheidungsprozess sind.<sup>1</sup>

Im Rahmen der Integration ist die Geschlechterperspektive ein weiterer, zu berücksichtigender Schlüsselfaktor. Wir gehen von einer historischen Ungleichheit aus, denn „die Universalität der Erfahrung alles Menschlichen ist klassischerweise von der Weltanschauung des Mannes geprägt, wodurch die Frauen sich mit den Erfahrungen der Männer identifizieren mussten, weil diese als mutmaßlich universell galten.“<sup>44</sup> Obwohl die

---

<sup>44</sup> vgl. Feito Grande L. (2016) *Bioética: el pluralismo de la fundamentación*. In: Ferrer J, Lecaros JA, Molins R, coordinadores. *Bioética feminista y del cuidado*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

Grundlagen der Sozial- und Gesundheitspflege weiblich geprägt sind, erleben wir in unserem sozialen Kontext und in Bezug auf die Führung, genau das Gegenteil.

Neben soziokulturellen Aspekten könnte einer der Faktoren, weshalb Frauen sich seltener und in geringerer Zahl für Führungspositionen entscheiden, auf die Notwendigkeit zurückzuführen sein, bei der Schaffung eines Modells voranzukommen, das sich von dem dominanten und homogenen, sehr männlich geprägten, unterscheidet. Kulturell gesehen bestand die Ansicht, dass eine Frau, die eine Führungsposition übernehmen will, in ihrem Führungsstil die traditionell mit dem Männlichen verbundenen Charakteristiken aufweisen sollte. Lydia Feito sagt diesbezüglich: „*Die feministische Bioethik wird im Allgemeinen als Antwort auf die Art und Weise gesehen, in der die traditionelle Ethik die Perspektive der Frauen in vielen Bereichen missachtet hat*“; dem können wir hinzufügen, dass einer dieser Bereiche ganz eindeutig der Führungsbereich ist.

In einer Institution wie dem Orden, in der die Pflege im Mittelpunkt steht, können wir nicht umhin, den Beitrag der Pflege-Ethik zu berücksichtigen, die vor allem von den Frauen zur Bereicherung des Managementstils theoretisiert wurde. Die lange Tradition der Männer in diesen Positionen hat eine Reihe von dominanten Linien und Praktiken privilegiert, die eine eindeutig männliche Prägung aufweisen. Ziel muss es also sein, das Patriarchat zu überwinden und die Demokratie zu gewährleisten, die immer pluralistisch ist (nicht nur dual oder bipolar ausgerichtet). Auf die Pflege-Ethik Bezug nehmend, weist Carol Gilligan<sup>45</sup> auf die Wichtigkeit und Notwendigkeit hin, Vernunft und Emotionen miteinander zu verbinden. Sie betont, wie wichtig es ist, gerade dieser andersgearteten Stimme der Frauen zuzuhören und ebenso der Stimme eines jeden, der mit dem homogenen patriarchalischen Ansatz nicht einverstanden ist; der die unterschiedlichen Stimmen zum Schweigen bringen will, von wem und von wo auch immer sie ausgehen mögen. Ein Werk der Hospitalität zu leiten, ist keine Geschlechterangelegenheit, sondern vielmehr die Integration aller Elemente, die es uns ermöglichen, eine umfassendere, globalere und vollständigere Vision der Realität und der Menschen zu haben.

Ethisch gesehen muss diese Chancengleichheit ebenso gewährleistet werden wie die Angemessenheit der Bedingungen, die es den Menschen ermöglichen, Managerpositionen anzunehmen, ohne auf den durch ihre Geschlechtszugehörigkeit entstehenden Beitrag und Stil verzichten zu müssen. Das gläserne Dach ist strukturell bedingt, nicht individuell oder persönlich.

- Evaluierung: Indikatoren und Richtlinien, um gute Praxis zu fördern und schlechter Praxis vorzubeugen.
- Diskriminierung am Arbeitsplatz aufgrund jedweder ungerechtfertigten Begründung vermeiden.
- Kein grundlegendes Menschenrecht irgendeiner Person verletzen.
- Der Moral, Religion, den Bräuchen, Traditionen und den Kulturen der Betreuten und der Mitarbeitenden gegenüber angemessene Sensibilität zeigen
- Politiken und Programme/ Aktionen zum Schutz der Menschenrechte entwickeln (würdige Behandlung, Vorbeugung jedweder Art von Belästigung oder Missbrauch).

---

<sup>45</sup> Gilligan C. (2013) *La ética del cuidado*. Barcellona: Fundació Víctor Grifols i Lucas.

- Die Integrität der Familie im weitesten und pluralistischsten Sinne achten, und das Familienleben fördern.

## 4. Öffentliches Vertrauen

### 5.1 Öffentliche Informationen über den Orden

---

#### A. Definition

- Öffentliches Vertrauen: Öffentliches Vertrauen erzeugt Sicherheit und die Gewissheit, dass die erhaltenen Informationen einer über jeden Zweifel erhabenen Realität entsprechen, auf Grund der positiven Eigenschaften derjenigen, die sie herausgeben. Anerkennung seitens der Gesellschaft, dass das Erklärte oder Gesagte wahr und real ist.
- Transparenz: Sie besteht darin, der Öffentlichkeit regelmäßig, in verständlicher, vollständiger Form und zeitnah Informationen über das Handeln der Führung zur Verfügung zu stellen.

#### B. Grundlagen

Der Orden muss in den Beziehungen zu seinen Spendern, zu den Empfängern seiner Dienste, dem Personal, den Partnerorganisationen, der Regierung und den öffentlichen Einrichtungen im Allgemeinen ehrlich und wahrheitsgetreu sein und muss die Gesetze der jeweiligen Rechtsordnung einhalten, in der er tätig ist.

*In der Charta der Hospitalität heißt es unter dem Titel "Transparenz in der Verwaltung": „Dort wo wir das Wertesystem, das wir in unseren Werken fördern wollen und das unserer Arbeit einen Sinn gibt, in die Praxis umsetzen, wird es kein Problem geben, den Mitarbeitern, den Betreuten, der Gesellschaft und der öffentlichen Verwaltung Einblick in das Geschehen unserer Einrichtungen zu geben. Deswegen ist Transparenz in der Verwaltung ein wichtiges Gebot, denn wenn die Grundsätze, die wir vertreten, klar sind und man sich bemüht, sie in die Praxis umzusetzen, haben wir allen Grund zu wollen, dass man das auch sieht. Die Zahlen der Einrichtung - Leistungen, Erträge, Kosten, Jahresabschlüsse, Investitionen, liquide Mittel und so weiter - sind ein Teil des Gesamtbildes einer Einrichtung und sollten deswegen ebenfalls einsehbar sein. Ein geeigneter Weg der Öffentlichkeit Einblick in unsere Einrichtungen zu geben und so die Transparenz und Mitsorge zu fördern, ist die Publikation eines jährlichen Tätigkeitsberichts.“<sup>46</sup>*

Vertrauen ist das grundlegende Element einer gemeinnützigen Organisation - Vertrauen der Öffentlichkeit, Vertrauen der Medien, Vertrauen der Regierung, Vertrauen der Unternehmen, Vertrauen der Spender, Vertrauen anderer Organisationen, Vertrauen der Betreuten und Vertrauen der Mitarbeitenden und der Ehrenamtlichen. Um Vertrauen zu erlangen und weiter auszubauen, muss jede gemeinnützige Organisation eine wahrheitsgetreue und transparente öffentliche Buchführung haben und der Öffentlichkeit ehrliche Informationen zur Verfügung stellen.

---

<sup>46</sup> Hospitalorden des hl. Johannes von Gott (2021), Charta der Hospitalität, Rom, Nr. 5.3.4.4.

Ein guter Ruf sollte nicht Selbstzweck sein, sondern das Ergebnis des Handelns in absoluter Hospitalität und gemäß den Werten, die diese mit sich bringt. Ein ebensolcher Ansatz gilt hinsichtlich Management und Führung. Ein auf den Menschen ausgerichtetes, verantwortliches Management von höchster Qualität führt zu einem guten Ruf der Führungskräfte und der Organisation selbst.<sup>1</sup>

C. Praxis:

- Beschreibung und ethische Grundlagen: Gute Praktiken und schlechte Praktiken

Transparent sein bedeutet, die von Einzelpersonen oder öffentlichen und privaten Einrichtungen erhaltenen Finanzierungen und Spenden transparent zu verwalten, sie umsichtig zu verwenden, die Erlangung des vom Spender und vom Orden angestrebten Ziels zu gewährleisten; dies stärkt das Vertrauen der Wohltäter und Spender und hilft dem Orden selbst, sich bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter leichter zu tun.

Gemeinnützige Organisationen müssen eine angemessene Unternehmensführung aufweisen. Bei der Verwendung öffentlicher Gelder müssen sie besonders umsichtig vorgehen, sehr ernsthaft arbeiten, um das Vertrauen der öffentlichen Meinung zu stärken. Sie dürfen öffentliche Gelder nicht zu egoistischen Zwecken missbrauchen. Nicht regierungsabhängige Organisationen (NGO) haben darüber hinaus die Pflicht, sich in keinerlei Weise einer Regierung unterzuordnen oder sich ausschließlich zum Zweck eines persönlichen Vorteils der Opposition anzuschließen. Sie dürfen auch nicht der Kontrolle irgendeines Regierungs-Organismus unterliegen.<sup>7</sup>

Risiken oder Gefahren entstehen dann, wenn zur Förderung des guten Rufs Strategien, Formulierungen und Maßnahmen vorgeschlagen werden, diese jedoch nicht einhergehen mit entsprechend konkreten Tatsachen, wenn das öffentliche Auftreten nicht dem täglichen Leben entspricht. Maßnahmen solcher Art sind nicht nur sinnlos, sie offenbaren auch ganz eindeutig, was nicht wirklich aus guter Absicht geschieht, sondern nur eine „Imagefrage“ ist. In diesem Fall würde auch das Prinzip der Ehrlichkeit missachtet werden. Vorzugeben etwas zu sein, was man nicht ist oder nicht sein will, bedeutet Realität und Absicht zu verfälschen.<sup>1</sup>

Die Realität der Organisation zu akzeptieren bedeutet, sich ihrer starken Seiten, aber auch ihrer Grenzen bewusst zu sein. Es gibt keine perfekte Organisation und der gute Ruf entsteht aus der Glaubwürdigkeit, aus dem Handeln in Wahrheit, aus der Bescheidenheit und der Fähigkeit, sich auf den Auftrag zu konzentrieren. Diese Feststellung darf jedoch nicht als Unterschätzung der Kommunikation und des Marketing verstanden werden. Letztere haben ihre Bedeutung und müssen zum Wohl der Entwicklung der Organisation professionell eingesetzt werden, aber es sind eben nur Mittel zum Zweck. Beim ethischen Ansatz handelt es sich um eine Frage der Ordnung, der Priorität und der Unterscheidung zwischen Zweck und Mittel, um nicht vom Auftrag und vom Stil der Ausführung desselben abzudriften. Ein trügerisches oder populistisches und kurzsichtiges Marketing unterstützt den guten Ruf sicherlich nicht. Ein guter Ruf muss ein ganzes Leben lang Bestand haben.<sup>1</sup>

- Evaluierung: Indikatoren und Richtlinien, um gute Praxis zu fördern und schlechter Praxis vorzubeugen.

- Man muss genaue und verlässliche Informationen zur Verfügung stellen, sowohl in Bezug auf sich selbst und die eigenen Projekte als auch in Bezug auf jede Person, Organisation, jedes Projekt oder jede Gesetzgebung, die abgelehnt oder in Frage gestellt werden.
- Man muss seine Verpflichtungen gemäß den Gesetzen des Landes erfüllen, in dem man geschäftlich tätig ist und muss sich Bestechung, Schmiergeldern und anderen unangemessenen oder illegalen finanziellen Verhaltensweisen energisch widersetzen und nicht bereit sein, damit in Verbindung zu geraten.
- Man muss für seine Mitarbeiter und Ehrenamtliche über eine entsprechende Politik verfügen, um im Falle des Fehlverhaltens einer mit der Organisation in Verbindung stehenden Person, dem Führungsgremium in vertraulicher Form Beweise vorlegen zu können.
- Man muss in den Ländern, in denen man tätig ist, alle gesetzlichen Verpflichtungen kennen. Diese Verpflichtungen sollten Gesellschaftsrecht, Gesetze zur Mittelbeschaffung, Grundsätze der Chancengleichheit am Arbeitsplatz, angemessene Gesundheits- und Sicherheitsstandards, Datenschutzbestimmungen, Markengesetze, Urheberrechtsfragen und Ähnliches umfassen.
- Es müssen unverzüglich Abhilfemaßnahmen ergriffen werden, wenn ein Fehlverhalten des Personals, des Führungsgremiums, der Ehrenamtlichen, der Auftragnehmer und der Mitarbeiter entdeckt wird.
- Man muss im Rahmen aller Kontakte mit Regierungen, der Öffentlichkeit, den Spendern, Partnern, Begünstigten und anderen interessierten Parteien absolute Transparenz gewährleisten, unter Wahrung geschützter Personen- und Eigentumsdaten.
- Die grundlegenden finanziellen Informationen des Ordens, die Führungsstruktur, die Liste der Aktivitäten, die Amtsträger und Mitglieder des Ordens müssen offengelegt und öffentlich einsehbar sein. Der gesamte Orden muss sich bemühen, die Öffentlichkeit über seine Arbeit und die Herkunft und Verwendung seiner Ressourcen zu informieren, unter Berücksichtigung der Rechtsordnung und der Wünsche der Spender, sofern die Ressourcen aus Spenden stammen.
- Rechenschaft ablegen und verantwortlich für die eigenen Handlungen und Entscheidungen sein, nicht nur gegenüber den Geldgebern und der Regierung, sondern auch gegenüber den Menschen, denen die Hilfe gilt, den Mitarbeitern und Mitgliedern, den Partnerorganisationen und der allgemeinen Öffentlichkeit
- Informationen über eingegangene Partnerschaften oder andere Joint Ventures müssen zeitnah und in angemessener Weise zur Verfügung gestellt werden.
- Informationen, die der Orden entscheidet an die Medien, an Meinungsführer oder Politiker und an die Öffentlichkeit zu verteilen, müssen akkurat formuliert und in einem angemessenen Kontext dargestellt werden. Zukünftige oder langfristige Projektionen müssen klar als solche erkennbar sein und dürfen nicht als Tatsache dargestellt werden.

## Spenden (Fundraising)

### A. Definition

- Fundraising ist ein englisches Wort, das sich auf eine Gesamtheit von Aktionen bezieht, die zur Gewinnung von Geldmitteln vorgenommen werden. Umgesetzt wird Fundraising durch an Privatleute, Unternehmen, wohltätige Stiftungen oder Regierungsbehörden gerichtete Spendenaufrufe.

### B. Grundlagen

*Zur Finanzierung ihrer Betriebskosten und der Programme zur Erreichung der eigenen Ziele, finanzieren sich die meisten NGOs mit Mitteln aus Quellen außerhalb der Organisation; sie erbitten die freiwillige finanzielle Unterstützung von Stiftungen, Unternehmen, Privatpersonen und Regierungseinrichtungen. Diese finanzielle Unterstützung kann jedoch nicht als einfache Überweisung von Geldern seitens der Spender an die NGOs gesehen werden. Es handelt sich vielmehr um einen gegenseitigen Vorgang, der die Werte und Pflichten des Spenders miteinbezieht. Als Empfängerin dieser Fonds muss die entsprechende NGO offen und transparent arbeiten und dem Spender gegenüber verantwortlich vorgehen; sie muss die Spendenmittel in verantwortlicher Weise und gemäß den Absichten des Spenders verwenden, und muss den finanzierenden Organisationen die Möglichkeit geben, das Projekt jederzeit einsehen zu können. Es ist grundlegend, dass das Sammeln der Spenden im Einklang mit dem Auftrag der NGO ist.<sup>7</sup>*

Almosen haben im Rahmen des Hospitalordens seit jeher eine wichtige Rolle gespielt, da der heilige Johannes von Gott seine Sendung im Dienst der Ärmsten und Bedürftigen seiner Zeit untrennbar mit dem Sammeln Spenden (Almosen) vereint hatte. Durch diese Fähigkeit ist es dem Ordensgründer gelungen, nicht nur die erforderlichen Mittel zur Unterstützung seines Krankenhauses zu bekommen, sie hat ihm auch die Möglichkeit gegeben, mit allen Menschen, die ihm halfen, in Kontakt zu treten und eine herzliche und vertrauensvolle Beziehung zu ihnen aufzubauen. Der Orden akzeptiert nur Spenden, die seiner Sendung entsprechen, die weder seine Grundprinzipien kompromittieren noch seine Fähigkeit, in relevanten Angelegenheiten absolut frei, umfassend und objektiv zu handeln.

*“Die Wohltäter ermöglichten es unserem Stifter, sein Werk weiterzuführen. Ihrer Hilfe ist es zu verdanken, dass Johannes von Gott in der Lage war, die mannigfaltigen Aufgaben zu erfüllen, die er für die Kranken und Hilfsbedürftigen übernahm. Jahrhunderte lang ist unser Werk von zahlreichen Wohltätern und Gönnern unterstützt worden, in manchen Ländern mehr, in anderen weniger. Bis zur Einführung des Sozialstaates hat ein Großteil unserer Werke ausschließlich von der großzügigen Unterstützung der Gönner des Ordens gelebt, die Vertrauen zu den Barmherzigen Brüdern und zu dem Dienst, den sie am Menschen leisteten, hatten.*

*Heute hängen die meisten unserer Einrichtungen nicht mehr wie einst von den finanziellen Zuwendungen unsere Wohltäter ab. Trotzdem leisten sie einen fundamentalen Beitrag in Sachen Solidarität und gelebter Nächstenliebe. Das Prinzip ist dasselbe geblieben und hat nichts von seiner Gültigkeit eingebüßt: Menschen helfen Menschen und tun das über den Hospitalorden des heiligen Johannes von Gott. Die Form, in der dies geschieht, kann sich ändern, hat sich effektiv geändert und wird sich noch weiter verändern. Unverändert bestehen*

*geblieben ist unsere Verantwortung, diese Form der Solidarität in möglichst gerechter Weise den Empfängern zugutekommen zu lassen und zu fördern.*

*Wir sollten uns fragen, wie wir für diese Form der Solidarität noch mehr Menschen gewinnen können, um dort, wo die Not am größten ist, besser helfen zu können. In diesem Zusammenhang ist es der Reflexion, Diskussion und Kreativität von uns allen aufgegeben, über neue Formen der Mittelbeschaffung nachzudenken und zu überlegen, wie diese Form der Solidarität noch wirksamer gestaltet werden kann. Die Förderung und Pflege der Wohltäter ist in vielen Häusern und Provinzen eine tief verwurzelte Tradition, die von uns allen sorgsam gehütet und weiter gepflegt werden sollte. Es ist sicher ratsam, in diesem Bereich von den neuen Kommunikationsmitteln Gebrauch zu machen, mit dem Ziel, diese Personen noch fester an unser Werk zu binden".<sup>25</sup>*

### C. Praxis:

- Beschreibung und ethische Grundlagen: Gute Praktiken und schlechte Praktiken

Spendensammeln ist ein nicht allein auf Geld oder Mittel beschränkter Begriff; *Fundraising* setzt auch das Aufbauen von Beziehungen zu den Spendern voraus, Transparenz und Kampf gegen soziale Ungerechtigkeit, sowie die Verbesserung der Lebensqualität der Menschen.

Führungskräfte, Verwalter, das Personal und die ehrenamtlichen Mitarbeiter der Organisation dürfen keinerlei Beziehung zum Spender oder potentiellen Spender nutzen, um sich persönlich oder zugunsten von Verwandten, Freunden, Geschäftspartnern, Kollegen oder anderen, zu bereichern. Der Datenschutz eines Spenders muss respektiert werden und die NGO muss jede vertrauliche Information über den Spender oder die Spende angemessen schützen. Spender müssen die Möglichkeit haben, anonym zu bleiben, und ihr Name darf in keiner an Dritte verkauften, verliehenen oder vergebenen Liste aufscheinen, es sei denn, dem Spender wird die Möglichkeit gegeben, solchen Listen zuzustimmen oder seinen Namen daraus zu löschen.<sup>7</sup>

Wenn die Organisation eine Schenkung, eine finanzielle Unterstützung oder eine Subvention annimmt, setzt sie einen Vertrag auf, der ihr die Möglichkeit gibt, die Aktivitäten des Programms in Form eines Abkommens durchzuführen; sie übernimmt außerdem die ethische und moralische Verantwortung der Erfüllung dieser Verpflichtung. Die Organisation muss gewährleisten, dass die Beiträge so verwendet werden, wie es versprochen oder es implizit in der Bitte um Spenden angegeben wurde, oder für die von den Spendern vorgegebenen Zwecke. Der Orden gewährleistet die effiziente und wirksame Verwendung der finanziellen Unterstützungen und der karitativen Beiträge.

Es gibt hier auch unethische Praktiken. Dazu gehören u.a.: die Annahme von Geldern „unklarer Herkunft“, wenn ein Konflikt zwischen dem Auftrag des Ordens und der Quelle der zur Verfügung gestellten Gelder besteht. Die Vergütung der Initiatoren der Spendensammlung und die der Fundraising-Berater darf niemals im Verhältnis zur gespendeten Summe der Spenden berechnet werden. Im Sinne der Philanthropie sollten die Initiatoren einer Spendensammlung ihre Motivation in der Förderung des Auftrags ihrer Organisation sehen und nicht darauf bedacht sein, einen Teil der gesammelten Mitteln „als Verdienst“ einzustecken. Die Organisationen sollten keinerlei wesentliche, sehr

persönliche Informationen über die Spender erhalten, noch diese in ihren elektronischen oder Papierunterlagen speichern.

Sollten die Mitglieder des verantwortlichen Teams zu einem anderen Arbeitgeber wechseln, muss darauf geachtet werden, dass sie keinerlei Informationen über die Spender mitnehmen. In einer Zeit, in der Datenschutz-Probleme extrem relevant sind, müssen die gemeinnützigen Organisationen bei der Verwaltung der persönlichen Daten sehr methodisch vorgehen. Gemeinnützige Organisationen müssen der Öffentlichkeit gewährleisten können, dass die von der Organisation gesammelten Spenden auch tatsächlich für die Zwecke verwendet werden, für die sie gespendet wurden. Gemeinnützige Organisationen müssen den Geist und die Absichtserklärung der Spender absolut berücksichtigen. Gemeinnützige Organisationen müssen den Menschen ausreichend Informationen zur Verfügung stellen, damit diese hinsichtlich des Spendenzwecks vollumfänglich aufgeklärt sind und entsprechende Entscheidungen treffen können. Sie sollten auch nicht die Geschichte der Organisation „beschönigen“, um diese in den Augen einer größeren Gruppe von Spendern interessanter zu machen. Ehrlichkeit ist die Grundlage einer gesunden Beziehung zu den Spendern. Der Orden darf keinerlei unethische Aktivität tolerieren, wie zum Beispiel die doppelte Finanzierung eines selben Projekts, das Abzweigen von Mitteln oder die Breitstellung von Mitteln für einen Zweck, der dem ursprünglich angegebenen und bewilligten nicht entspricht. Ebenso dürfen sie hinsichtlich der mit den Spenden erlangten Ergebnissen nicht übertreiben.

- Evaluierung: Indikatoren und Richtlinien, um gute Praktiken zu stärken und schlechte Praktiken zu verhindern, wobei die in jedem Land geltende Gesetzgebung, das Kirchenrecht und das Eigenrecht des Ordens zu beachten sind (Konstitutionen und Generalstatuten).
- Zu den Personen, die für das Fundraising zuständig sind (Fundraiser)
  - Fundraiser müssen sich an alle Gesetze, Regeln und Vorschriften halten.
  - Fundraiser dürfen nicht auf der Grundlage des gesammelten Betrags vergütet werden
  - Fundraiser müssen klare Grenzen zwischen sich und den Spendern setzen. So dürfen Fundraiser zum Beispiel nicht zulassen, dass Spender sie in ihr Testament aufnehmen; sie dürfen keine persönlichen Geschenke von Wert annehmen und kein Liebesverhältnis zu ihren Spendern eingehen.
- Zu den Spendern:
  - Fundraising-Veranstaltungen müssen jegliche Form der Belästigung oder der Druckausübung auf potenzielle Spender vermeiden. Jegliche Art von Druck, Nötigung oder unzulässiger Beeinflussung oder andere unethische Mittel müssen bei Spendenaufrufen unbedingt vermieden werden.
  - Schutz der Privatsphäre und Vertraulichkeit sowie der Identität der Spender sind zu gewährleisten, damit sie anonym bleiben, wenn dies ihr Wunsch ist, immer unter Beachtung der im entsprechenden Gebiet geltenden Gesetzgebung.
  - Privilegierte oder vertrauliche Informationen über einen Spender oder eine Spende dürfen nicht an Unbefugte weitergegeben werden.

- Die Organisation darf die mit einer Spende oder einer finanziellen Unterstützung verknüpften Bedingungen nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Spenders ändern. Sie muss sich sorgfältig an eventuelle Einschränkungen des Spenders halten und die Spende nicht ohne ausdrückliche Genehmigung des Spenders für andere als die vom Spender beabsichtigten Zwecke verwenden.
- Spender dürfen weder auf die Organisation einen unangemessenen Einfluss ausüben noch unangemessene Vorteile im Austausch für ihre Spenden erhalten.
- Unzulässiger Einfluss von Spendern auf die Programme und Aktivitäten der Organisation ist zu vermeiden.
- Die Suche nach potenziellen Spendern sollte nur zu legitimen Zwecken erfolgen. Eine vorausblickende Suche ist die legitime Aktivität der Fundraiser, um genaue Daten über die Spendenfähigkeit eines Spenders zu erhalten, seine Interessen zu erkunden und um zu verstehen, wer innerhalb der Organisation die passendste Person sein könnte, um ihn anzusprechen.
- Der Orden muss über eine formale Politik für die Annahme von Schenkungen verfügen. Sie sollte festlegen, welche Schenkungen (ob in Form von Bargeld oder Gütern) nicht angenommen werden, und sie sollte angeben, wie Streitigkeiten oder Bedenken geklärt werden sollen. Diese Politik sollte Folgendes enthalten:
  - Verfügungen zum Umgang mit Spenden von Schwerverbrechern, insofern es unwahrscheinlich erscheint, dass die Spende für die Organisation einen Wert hat.
  - Wenn der Spender die Schenkung mit unzumutbaren Bedingungen verknüpft (z. B. die Forderung, sie für illegale oder unethische Zwecke zu verwenden).
  - Wenn die Absicht des Spenders darin besteht, die Marke der Wohltätigkeitsorganisation in einem unannehmbaren Ausmaß auszunutzen und nicht im besten Interesse der Wohltätigkeitsorganisation.
- Zu den finanziellen Aspekten:
  - Der Orden muss bei der Mitteilung der Kosten der Spendensammlung transparent vorgehen.
  - Der Orden muss in Bezug auf seine Finanzdaten transparent sein. Er muss eine sorgfältige Aufschlüsselung der Projektkosten und der Kosten für das Fundraising liefern, gemäß den Buchhaltungsregeln der zuständigen Aufsichtsbehörden. Diese Daten müssen sei es den Aufsichtsbehörden wie auch den Spendern in Treu und Glauben mitgeteilt werden.