

---

# Kirchlichkeit heißt für mich: Werteorientierte Führung und absichtsloses „Umsonst“

Interview mit Sr. M. Basina Kloos, General-  
oberin der Waldbreitbacher Franziskanerinnen

*Sr. Basina, als Generaloberin der Waldbreitbacher Franziskanerinnen und Geschäftsführende Gesellschafterin der Marienhaus GmbH, setzen Sie sich seit Jahrzehnten mit den Profilen, dem besonderen Geist, in kirchlichen Sozialeinrichtungen auseinander. Was ist ihr Fazit, wo liegen die Dreh- und Angelpunkte in den Institutionen, wollen sie kirchlich sein?*

Nach vielen Jahren ganz unterschiedlicher Prozesse, halte ich es für unbedingt notwendig, dass wir in den Einrichtungen eine starke Gruppe von praktizierenden Christen haben. Sonst lässt sich das nicht umsetzen, da wir ohnehin schon einen größeren Prozentsatz von Mitarbeitern haben, die guten Willens sind, aber nicht mehr so kirchlich sozialisiert. Und es gibt natürlich auch Muslime und Andere. Die Mitarbeiter müssen ja verstehen, was es heißt, christlich zu handeln, aus dem Evangelium heraus zu handeln und so den Sendungsauftrag einer Kirche weiter zu führen.

Wir haben die Erfahrung, dass bei Führungskräften die heute kommen, dieses auch nicht mehr unbedingt vom Verstehen her gegeben ist, und daher heißt es für mich heute, und schließlich auch für die Einrichtung, dass wir etwas tun müssen, um das Arbeitsfeld in einem förderlichen Zusammenhang zum Glau-

ben zu bringen. Dafür muss man entsprechende Weiterbildungen anbieten. Wir bieten dies für die Führungskräfte, auch der mittleren Führungsebene, an. In einer kirchlichen Einrichtung darf die Betriebswirtschaft nicht die dominierende Melodie sein. Dies ist auch bei uns hin und wieder Thema und führt zu kontroversen Diskussionen mit den Führungskräften. Die Betriebswirtschaft ist für mich eine Dienstleistung und nicht die Hauptbotschaft.

***Aber gleich wohl sind sie auch in der Spannung betriebswirtschaftlich zu arbeiten.***

Ich muss ihnen ehrlich sagen, das ist ein spannendes Feld heute, vor allem aufgrund der Marktsituation. Im Allgemeinen ist für mich das betriebswirtschaftliche Handeln kein Spannungsfeld. Ich halte es für selbstverständlich, dass wir mit dem Geld und den Ressourcen die wir haben, verantwortlich umgehen. Nur so können wir Kirchlichkeit leben und immer wieder Akzente setzen, wo wir etwas umsonst geben und tun. Wenn das nicht gegeben ist, zum Beispiel in der Hospizarbeit, die Begleitung von schwerkranken Menschen, Hilfe für Wohnungslose usw. - ohne die volle Kostendeckung - ist die Kirchlichkeit einer Einrichtung anzufragen. Und dieses „Umsonst“ im Sinne unserer Gründerin lassen wir uns etwas kosten.

***Das heißt, Sie versuchen dringliche Bedürfnisse abzudecken, auch wenn diese nicht von den Kostenträgern abgedeckt sind.***

Ja, dieses absichtslose „Umsonst“, wie es schon im Evangelium erscheint, macht für mich Kirchlichkeit aus. Hinzu kommt eine Personalentwicklung, die sich nicht ausschließlich an

---

Zahlen und Gewinnen orientiert, sondern an der Würde und den Charismen des Menschen.

Das ist auch die Intention, warum wir uns noch in der Trägerschaft von Einrichtungen engagieren, um die Arbeitsfelder anders gestalten zu können. Eine Personalentwicklung, die die Würde des Menschen im Blick hat, setzt Menschen nicht wie Schachfiguren ein, auch wenn heute mehr Flexibilität gefordert ist. Eine Personalentwicklung im christlichen Sinne berücksichtigt auch Menschen, wenn sie nicht mehr so leistungsstark sind. Auch ihnen versuchen wir eine Chance zu geben. Das ist eine große Herausforderung, weil andere das in der Leistung mitkompensieren müssen. Deshalb ist die Motivation der Mitarbeiter ganz wichtig und das Verstehen einer christlichen Zielsetzung. Mit der Personalentwicklung muss auch Organisationsentwicklung einher gehen und die Betroffenen an den Entscheidungsprozessen beteiligt werden.

Kirchlichkeit heißt für mich auch werteorientierte Führung, und diese Werte dürfen nicht nur ein hehres Ziel sein - es gibt ja hehre und wahre Ziele - sondern die Werte müssen sich auch in den Geschäftsordnungen einer Organisation widerspiegeln, und bei Zielvereinbarungen eine Rolle spielen.

***Wie können Werte in einer Organisation verankert werden, dass sie erfahrbar sind?***

Das gelingt oft nur fragmentartig, wie unser Leben auch. Aber wir haben gute Erfahrungen mit der Einführung von Balanced Scorecard gemacht. Die Zielvereinbarung erfolgt im Dialog und schriftlich mit unseren Führungskräften. Das jährliche

Gespräch ist dabei zielführend und gleichzeitig fühlen sich alle verantwortlich. Der Alltag muss in überprüfbare Ziele und Zielvereinbarungen münden, wo die unterschiedlichen Werte ihren Raum/ihre Beachtung haben.

Ich denke der Mensch hat einen Wert, die Dienstleistung natürlich auch (eine Wertschöpfung), es dürfen nicht nur die bilanzierfähigen Wertschöpfungen eine Rolle spielen. Da ist die Balance zu finden. Hier merken sie auch, wo es Führungskräften gelingt, diese Balance zu halten. Bei regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen wird der Erfolg, aber auch eine Ernüchterung deutlich, ob es Leitungen gelingt, die Werte zu leben und umzusetzen mit der entsprechenden sozialen Kompetenz.

***Sie legen großen Wert darauf, dass der Kirchlichkeitsaspekt besonders für die Mitarbeiter erfahrbar wird.***

Die Mitarbeiterführung orientiert sich an einem christlichen Menschenbild. Es geht aber auch in der Dienstgemeinschaft darum, dass es Gottesdienste gibt und wir miteinander den Glauben leben. Ich halte Symbole für wichtig und dass die unterschiedlichen Personengruppen sich beheimatet fühlen, die mit christlichen Symbolen nicht vertraut sind. Da das Konzil uns eine neue Ausrichtung gegeben hat, können wir auch eine Toleranz den unterschiedlichen Glaubensrichtungen gegenüber leben. Ausdrücklich möchte ich betonen, dass es auch Christen in privaten Einrichtungen gibt, die sich an einem christlichen Menschenbild in ihren Handlungen orientieren. Es gibt aber auch die andere Erfahrung. Gerade habe ich erlebt, dass eine Führungskraft, die von der CTT zu einem freien Träger wechselte, wieder gehen musste, weil sie zu christlich

---

wäre. Man kann demnach sagen, es gibt doch unterschiedliche Einstellungen und Haltungen.

***Das ist ja spannend, ich meine eher andere Tendenzen zu sehen, die dahin gehen, dass auch freie Träger religiöse Angebote für sich entdecken.***

Das ist richtig, das gibt es auch. Es gibt freie Träger, die religiöse Bedürfnisse berücksichtigen und solche, die darin einen Marktvorteil sehen.

***Umso wichtiger ist es, dass kirchliche Träger ihre Merkmale schärfen?***

Ich habe auf einem Kongress kürzlich gesagt, dass wir auch ein Stück die Botschaft schon verraten haben, in dem wir die Marktsprache übernommen haben. Ich behandle einen Menschen gut, weil er eine Würde hat und nicht nur weil er ein Kunde ist. Der Kundenbegriff ist zu kurz gegriffen und bei hilflosen Menschen fatal.

***Das ist ja eine Diskussion, die aktuell aufkommt, ob diese Kundenorientiertheit auch tatsächlich christlich ist? Würden Sie auch diese Frage stellen?***

Ich halte den Kundenbegriff nicht für unchristlich, aber wenn alles sich nur nach den Gesetzen des Marktes ausrichtet, das heißt, ich behandle sie nur gut, weil sie mir Geld bringen, das ist ja der Kunde, das ist für mich nicht unbedingt am Evangelium orientiert. Die goldene Regel heißt ja auch, „Alles, was ihr wollt, dass die Menschen euch tun, tut auch ihnen“<sup>1</sup>, aber

---

<sup>1</sup> Vgl. Mt 7,12 / Lk 6,31

die Frage ist, aus welcher Motivation heraus handle ich? Die reine Marktorientierung ist keine gute Entwicklung, sondern häufig Konkurrenzkampf. Ich denke für uns als kirchliche Einrichtung stellt sich die Frage, ist das unser Auftrag? Ich sehe ihn noch, weil wir uns in diesen Systemen, die über die Würde des Menschen entscheiden, auch am ethischen Diskurs beteiligen können.

***Würden Sie sagen, die Möglichkeit ethische Maßstäbe zu setzen ist ein Kriterium, weshalb Sie eine Einrichtung halten?***

Ja, wir haben ja auch Einrichtungen mit Städten gemeinsam. Da haben wir auch erfahren, wie Werte auf den Kopf gestellt werden sollten. Aber da sind wir nicht mitgegangen und die Städte mussten mit uns gehen. Ob wir sie in jedem Fall überzeugt haben, ist die andere Frage, aber in der Mehrzahl der Fälle denke ich schon.

***Sie sind sehr stark engagiert im medizin-ethischen Bereich. Mit den Barmherzigen Brüdern und zwei anderen Trägern haben Sie ja einen Ethikrat installiert. Denken Sie, dass dieses Thema künftig ein kirchliches Merkmal ist?***

Wenn wir namhafte Ethik-Professoren berufen, da haben wir die Erwartung, dass sie in die Gesellschaft hineinwirken. Ich denke schon, dass wir mit der Erfahrung aus dem medizinischen Bereich klare Botschaften für die Gesellschaft haben, die auch Grenzen ethischer Verantwortbarkeit aufzeigen. Das kann die Medizin-, Unternehmens-, Pflege- oder Wirtschaftsethik betreffen. Ich denke, dass dies heute ein wichtiger Auftrag ist. So haben wir an der Hochschule Vallendar einen

---

Studiengang Management und Theologie angeregt, denn, nur wenn Mitarbeiter in unsere Denkweise mit hineingenommen werden, werden sie uns verstehen, sind unsere Ziele und Werte sichergestellt. Dies kann man nur, wenn man sie zu diesen Prozessen einlädt, und das auf ihrem Niveau. Das sind in der Tat neue Herausforderungen, die wir in Zusammenarbeit mit Hochschulen und Fachhochschulen angehen, was sich positiv auswirkt. Wenn die Geschäftsführer mit unseren Controllern kommen, sind die Direktionen und Heimleitungen mit ihren Balanced-Scorecard-Formularen vorbereitet. Unsere Werte müssen sich in den Geschäftsprozessen niederschlagen, denn sonst haben wir nur ein Glanzpapier.

***Sr. Basina, zum Abschluss ein Blick auf Kirchlichkeit im Zusammenhang mit Orden?***

Sie arbeiten ja auch mit Behinderten, darin sehe ich einen ganz wichtigen Auftrag heute. Für die Kirche und Orden besonders. Sich für die Menschen stark machen, die an der Gesellschaft nicht voll teilnehmen können. Das hat für mich auch mit Kirchlichkeit zu tun. Wir sind da im Hospizbereich, für Sterbende engagiert, oder jetzt vermehrt für Wohnungslose, Harz IV-Empfänger.

Ich denke, die Orden haben noch einmal einen anderen Auftrag, sie nehmen diesen in der Kirche wahr, aber sie müssen für den Hinterhof der Gesellschaft da sein in einer Zeit, in der die Not wieder größer wird.

***Ist hier für Orden nicht das Schwierige, das die Aufgaben immer mehr werden, die Ordensleute jedoch weniger?***

Ja, das ist auch für uns schwierig, immer mehr an die Grenzen zu kommen. Vieles können wir nur noch mit Mitarbeitern anbieten und abdecken. Ich komme gerade aus den USA zurück, da werden die „Guten Werke“ nur noch durch die Mitarbeiterschaft geleistet. Die Schwestern sind alle alt, und die Mitarbeiter führen deren Engagement weiter. Wir (die Schwestern) sind solange die ethischen Garanten, wie es möglich ist. So schmerzlich das ist, wenn die Schwestern nicht mehr können, kann der Auftrag auch durch Laien, die etwas vom Evangelium verstanden haben, weitergeführt werden. Ich glaube an die Autorität der Laien in der Kirche.

***Sr. Basina, herzlichen Dank, dass Sie sich für uns Zeit genommen haben und Ihre Erfahrungen und Haltung zur Kirchlichkeit teilten.***

**Balanced Scorecard** ist ein Instrumentarium für das Management, welches versucht möglichst alle relevanten Aspekte eines Unternehmens wie deren Umgebung zu berücksichtigen. Dabei wird insbesondere auf die Einflussfaktoren die hinter den (finanziellen) Zielgrößen stehen geachtet und in ihrer Vernetzung betrachtet (Z.B.: Markt-, Kunden-, Mitarbeiteraspekte). Während in der Wirtschaft die ökonomischen Aspekte im Zentrum stehen, besteht für gemeinnützige oder staatliche Organisationen das Ziel in einer angemessenen Balance zwischen Ökonomie, Sendungsauftrag, Werte, Markt, Mitarbeiterpotential ...

Literatur: Kaplan, Robert S. u. Norton, David P. (Hg.): Balanced scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel: Stuttgart 1997