



Foto: peshkov – AdobeStock

Die Himmelsleiter, die auf die Erde führt

Soziale Verantwortung in Unternehmen ist sinnstiftend und keine Nettobilanz

Von Dr. Thomas Krössin

Unter Corporate Social Responsibility oder kurz CSR ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens zu verstehen. Dies umfasst neben ökologischen und ökonomischen auch soziale Aspekte.

Keywords: Nachhaltigkeit, Unternehmenskultur, Führung

Flüchtend verließ Abrahams Enkel Jakob im alten Testament (Gen 28,11 EU) seine Heimat Haran nahe der syrischen Grenze zur Türkei. Jakob sah im Traum eine Treppe, die führte von der Erde und berührte den Himmel. Die mystische Stiege Jakobs verband den Raum, der den Himmel von der Erde trennt: die höchste, unsichtbare himmlische Heimat verbunden mit der tiefsten, sichtbaren Ödnis. Jeder Schritt der Flucht aus seiner Heimat zwischen den heutigen Ländern Türkei und Syrien veränderte die Perspektive Jakobs. Auf seiner Flucht wechselte sich himmlische Mystik

mit irdischer Realität ab. Gebettet auf einem Stein, war er im Traum tröstlich dem Himmel nah. Mit geöffneten Augen war Jakob ein Vertriebener, der um sein Leben kämpfen musste.

Der Graphiker M.C. Escher zeigte 1953 in der Penrose-Treppe unvereinbare irdische und himmlische Perspektiven in einer zweidimensionalen Treppe. Stufen, die in sich selbst zurücklaufen und hoch wie runter führen – ein Sinnbild für die deutsche Gesundheitspolitik!

Perspektivwechsel und soziale Verantwortung

Beide Bildergeschichten, die biblische Jakobs-Leiter und die Penrose-Treppe, sind in einer nicht erlebbaren Ebenheit in der deutschen Gesundheitspolitik miteinander verbunden. Sie vereinigen den christlich-mystischen Auftrag, Menschen in Not und Krankheit beizustehen, mit der rein ökonomischen Rationalität einer säkularen Gesundheitspolitik. Beide Treppen sind Sinnbild für ein

kaum aufzulösendes Spannungsfeld in einer Trias, in der die Gesundheitspolitik zwischen Realität, Populismus und Wunschdenken, seit Jahren gefährlich unentschieden schwankt.

Realität ist die real-existierende-sozialistische-freie Gesundheits- und Planwirtschaft, die sich nicht entscheiden kann, ob sie frei oder real-existierend sein möchte. Wunschdenken ist, dass teilweise freier Wettbewerb im Gesundheitswesen, staatliche Regulierung und sozial-ethische Unternehmenskultur in Gesundheitseinrichtungen ohne Bereitstellung von finanziellen Ressourcen vereinbar sind. Populismus ist, dass eine schnelle Abfolge von politischen Reformen die verschiedenen Säulen des Gesundheitssystems keinesfalls in eine gemeinsame Statik bringt. Realität ist, dass konfessionelle Krankenhausträger, die seit mehr als 100 Jahren aus ihrem Selbstverständnis heraus kranken Menschen helfen, der Boden für ihre Arbeit entzogen wird.

Worin begründet sich das Spannungsfeld der Trias, was wird den Trägern von Gesundheitsdienstleistungen im Krankenhaus ökonomisch abverlangt und warum kann Corporate Social Responsibility helfen, diesen Spannungsbogen aufzulösen?

Was haben die Bilder einer auf- und absteigenden Treppe, mit der Entwicklung „sozialer Verantwortung“ in Unternehmenskulturen zu tun?

Der Aufbau sozialer Verantwortungskultur ist der CO₂-freie Brennstoff, der Unternehmen erlaubt, sinnstiftend zu arbeiten und ihren Mitarbeitern, das Unternehmensziel, die eine Mission mit der sich alle identifizieren, gleich einem Banner voranzustellen. Das gilt von der menschenfernen Fertigungsindustrie, der menschennahen Dienstleistungsindustrie, der Industrie 4.0 bis hin zu dem menschenfreien Internet der Dinge. In einschlägiger, sogenannter Managementliteratur wird von Social Investments, Corporate Social Responsibility“ (CSR), Nachhaltigkeit und Verantwortung ge-

sprochen. Letztlich sind das alles Begriffe, die ein und dasselbe Thema umfassen: Sinnerfüllung in der täglichen Arbeit

Was können Führungskräfte von dem Bild der Himmelstreppe Jakob`s lernen? Technisch formuliert: Neue Bezugspunkte zu unserer Umwelt entwickeln sich aus einer stetigen Perspektivübernahme und einem Perspektivwechsel zwischen Objekt und Subjekt – Krankenhaus und Patient.

Mystisch formuliert erfahren wir auf unserer Himmelstreppe, dass unser Wertekanon sich mit jeder Stufe verändert, von der aus wir den syrischen Flüchtling Jacob sehen, die Altersarmut in unserer Nachbarschaft, den Analphabetismus im Beruf, die Wohnungslosigkeit in unserer Gesellschaft. Zunächst gilt der Satz: Menschen zu helfen, ist mehr als Brutpflege und mehr als eine Nettobilanz von Geben und Nehmen. Menschen als Individuum und Menschen in Organisationen sind per se kooperativ und zwar über ihre eigene Gruppenzugehörigkeit hinaus.

Das gilt in den Sozialberufen in Pflegeheimen, Krankenhäusern, ambulanten Pflegediensten, Kindergärten ebenso wie in Schulen, wissenschaftlichen Arbeitsgruppen und in anderen Arbeits-, Lebens-, Tierwelten.

Die Vorteile kooperativen, gemeinschaftlichen Arbeitens werden in einer Vielzahl von Studien eindrucksvoll dargestellt. Je nach wissenschaftlicher Fachrichtung sprechen

- Ökonomen von einer positiven Sozialbilanz
- Evolutionsbiologen von einer „eusozialen Organisation“
- Soziologen von „sozialem Investment“

Das möge jeder in Fachliteratur, die sich seit den frühen 50-er Jahren mit dem Thema beschäftigt, nachlesen – „ein weites Feld“.

Im allerersten Schritt auf dem Weg zu einem sozial verantwortlich handelnden Unternehmen muss das Management, das gilt für den Drogeriemarkt, den Baumarkt bis hin zu einem Internetkonzern und zu allererst bei einem Gesundheits- und ▶

THESEN ZUR ENTWICKLUNG DES KRANKENHAUSMARKTES

Die Zukunft des deutschen Krankenhauses verspricht vor allem viele Herausforderungen. Leicht hatten es die Krankenhausmanager auch in der Vergangenheit nicht, aber was jetzt kommt, ist eine neue Dimension. Stichworte in diesem Zusammenhang sind u. a. personalisierte Medizin, veränderte Versorgungsstrukturen, neue Kooperationsmodelle u. v. m.

Was da auf die Krankenhäuser zukommt, welche Auswirkung dies auf das Management hat und wie man sich bereits heute aufstellen muss, um diesen Veränderungen gerecht werden zu können, lesen Sie in „Zukunft deutsches Krankenhaus – Wer gewinnt das Rennen?“

Prof. Dr. Volker Pentler, Christopher Karwetzky
Zukunft deutsches Krankenhaus – Wer gewinnt das Rennen?, Band 1
 Hardcover, 2020, ca. 150 Seiten,
 ISBN 978-3-96474-188-2, **29,95 Euro**

Leseprobe unter www.ku-gesundheitsmanagement.de



Krankenhauskonzern, Perspektivwechsel zulassen. Treppensteiger kennen das im Gegensatz zu Autofahrern. Neue Fixpunkte zu entdecken, an denen sich die ureigene unternehmerische Identität, die besondere soziale Perspektive, ein ethisches Leitbild oder die Verantwortungskultur entlang entwickeln, ist vorrangiges Ziel auf dem Weg zu einer ernstzunehmenden Corporate Social Responsibility.

Theologisch formuliert: Jede Bewegung, die uns über Stufen führt, weitet den Blick zur unaussprechlichen Welt. Unser ethisches Kompasssystem relativiert sich auf diese Weise. Gut und himmelsnah, wenn wir schwächeren und benachteiligten Menschen helfen. Böse und himmelsfern, wenn wir Minderheiten stigmatisieren und aus ihren Gemeinschaften ausgrenzen. Der Mensch in Not auf der Flucht aus seiner ihm eigenen Gemeinschaft muss uns berühren und wenigstens Empathie für die Dauer einer Nachrichtensendung auslösen. Von der eigenen individuellen Ich-Ebene auf die unseres menschlichen Gegenübers in Not zu abstrahieren, bedarf eines einführenden Menschen. Wiederum technisch gesprochen: Von der unternehmensspezifischen Organisations-Ebene eine Corporate Social Responsibility (CSR) zu entwickeln, bedarf eines universellen, christlichen Wertekanons und eines Managements, das diesen Entwicklungsprozess fordert und fördert.

Entwicklung sozialer Unternehmenskultur

Was können wesentliche erste Treppeinstufen auf dem Weg zu (eu)sozialer Unternehmenskultur sein? Alle Mitarbeiter und Hierarchie-Ebenen müssen ein gemeinsames Commitment über den Begriff Corporate Social Responsibility und eine gemeinsame Unternehmensidentität entwickeln. Erste Fragen können sein:

- Was ist die Wurzel unserer gemeinsamen Identifikation ?
- Welcher Wertekanon leitet uns ?
- Welchen individuellen Beitrag leiste ich ?
- Welche Wirkung hat die Unternehmenskultur auf mein Handeln ?
- Welchen gesellschaftlichen Mehrwert leistet unser Unternehmen?

Konfessionelle Unternehmen haben es bedeutend einfacher als eine Bank oder ein Automobilkonzern Antwort auf eine sinnstiftende Identität zu geben. Der diakonische Auftrag ergibt sich aus dem Gebot des reinen Dienstes am Menschen in Not, ihm in seiner Krankheit fürsorglich beizustehen.

Viele Mitarbeiter, die in ihrem täglichen Dienst am nächsten Menschen soziale Unternehmenskultur verantwortungsvoll prägen und die „Corporate Social Responsibility“ in das Unternehmens-Erbgut hineinschreiben, arbeiten sinnstiftend und empfinden größere Zufriedenheit, auch das belegen zahlreiche wissenschaftliche Publikationen in Soziologie, Natur- und Diakoniewissenschaft. In einer dinglich-fernen, digitalen Welt kann ein christlicher Lebens- und Arbeitsauftrag das ideale Gegengewicht einer reinen Share-Holder-Value Orientierung sein, die sich je nach Wahlergebnis an markt-liberalen Theorien Milton Friedmans bis hin zu den sozial-marktwirtschaftlichen Theorien Ludwig Erhardts orientiert.

Wie in konfessionellen Unternehmen findet sich eine idealisierte Unternehmens- und Verantwortungskultur in dem Begriff der „kommunalen Daseinsfürsorge“ oder der universitären Spitzenmedizin – allerdings ohne das sie eine umfassende Antwort auf das Grundbedürfnis von Mitarbeitern nach einer sinnstiftenden Tätigkeit geben. Moderne konfessionelle Organisationen wissen zunehmend um die Bedeutung sozialer Fitness ihrer Mitarbeiter, wiederum angefangen von Internet-unternehmen bis zu Krankenhaus-trägern. Sie entwickeln Gegenmodelle zu der reinen Ökonomisierung von Gesundheitsdienstleistungen. Ziel ist, den Mitarbeitern eine sinnstiftende Identität zu vermitteln. Begriffe wie Corporate Social Responsibility, Social Corporate Citizenship und Corporate Social Performance zeigen eine wesentliche Seite einer notwendigen Unternehmensentwicklung. All die genannten Begriffe greifen das menschliche Urbedürfnis nach sinnhafter und nachklingender Tätigkeit auf. Dieser Wertewandel in der Unternehmenskultur ist nicht erst seit den 50-er Jahren des letzten Jahrhunderts zu be-

obachten, sondern er ist so alt wie sich menschliche Gruppen zum Vorteil aller Menschen einer Gesellschaft organisieren.

Allein die Entwicklung ethischen und spirituellen Denkens ist ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal, insbesondere in konfessionellen Unternehmungen und sie ist zutiefst sinnstiftend. Beschrieben in dem Bild der Treppe von Jakob im Alten Testament auf der Flucht aus seiner Heimat. Perspektivwechsel sind die Voraussetzungen, um eine lebenswirkliche Identität und Verbundenheit mit Schwächeren aufzubauen. Den „Herren Kranken“, Menschen in Bedrängnis und Not zu dienen, ist ein sehr besonderer Wesenszug menschlicher Gemeinschaften. Menschen, die ein Ehrenamt ausüben, gehen diesen Weg weit über die Verantwortung für ihre eigenen Familien und Freunde hinaus. Ein Auftrag, der zugleich himmlisch-mystisch und irdisch-sinnstiftend ist.

Im Foyer der Humboldt-Universität zu Berlin steht in bronzenen Lettern die 11. Feuerbach These interpretiert von Karl Marx; In neuer Interpretation:

„Religionen haben den Sinn nur unterschiedlich interpretiert, es kommt aber darauf an, ihn zu leben“

Johanniter – die Himmelstreppe, die auf die Erde führt. ■

Dr. Thomas Krössin
Konzerngeschäftsführer
Johanniter Krankenhäuser Deutschland
Johanniter GmbH
Finckensteinallee 111
12205 Berlin



Dr. Thomas Krössin