

# Werteorientierung als diakonische Profilbildung?

## Zur Reichweite von „Werten“ für die Gestaltung von Diakonizität

*Holger Böckel*

### 1. Werteorientierung im Unternehmen

„Werte“ bzw. „Values“ sollen eine angestrebte oder erwünschte Unternehmensausrichtung unterstreichen. Daher erschienen sie lange zur Formulierung von „Leitbildern“ unerlässlich. Darüber hinaus sollen sie den „Purpose“, mithin Zweck und Nutzen einer Unternehmung für Kundinnen und Kunden verdeutlichen, und zwar, nimmt man Mitarbeitende hinzu, in interner wie externer Perspektive.

Dieses privatwirtschaftliche Paradigma wurde auch für Unternehmen der Sozialwirtschaft angewendet. Winfried Zapp und Michael Wittland zählen eine „Werteorientierung“ zu den Grundlagen betriebswirtschaftlichen Handelns im Kontext von normativem Management insbesondere in den Bereichen Health Care- und Krankenhaus und deren strategischen Entwicklung.

Da Eigeninteresse und ethische Bindung zusammen maßgeblich sind, wollen sie herkömmliche betriebswirtschaftlich-wertorientierte Konzeptionen im Sinne einer nachhaltigen Wertsteigerung über den Bereich der Bemessung durch monetäre Kennzahlen öffnen hin zu nicht wirtschaftlichen Rahmendaten, wengleich dies zu institutionsbezogenen Spannungsfeldern führt<sup>1</sup>.

Dieser Fokus auf dem normativen Management steht unverkennbar im Kontext von strategischem und operativem Management nach dem St. Galler Managementmodell (SGMM). Unternehmensverfassung, aber auch die Unternehmenspolitik als aktives Management der normativen Ebene, sowie die Unternehmenskultur als gewachsene Normen in der professionellen Organisation sind allesamt Aspekte der Gestaltung unter Rückgriff auf zentrale „Werte und Normen“. Die Unternehmenskultur beschreibt insbesondere dasjenige „Normen- und Wertegerüst“, welches das Verhalten von Mitarbeitenden auf allen Ebenen prägen soll<sup>2</sup>. „Werte und Normen“ stellen schließlich auch ein „wichtiges Fundament für wirtschaftliche Transaktionen dar“<sup>3</sup>, wobei sich marktwirtschaftliche Mechanismen und ethische „Gebote“ sowohl ergänzen als auch gegenseitig ersetzen können. Daher plädieren die Autoren sowohl für eine regelutilitaristische Verankerung von Werten und Normen als auch für ihre prägende Kraft im Blick auf „individualethische“ Entscheidungen<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Zapp/Wittland, 70f.

<sup>2</sup> A.a.O., 100ff, 112.

<sup>3</sup> A.a.O., 47.

<sup>4</sup> A.a.O., 49, 53.

In manchen Ansätzen der Unternehmensethik stehen Werte ganz in diesem Sinne schließlich an der Schnittstelle zwischen normengeleiteter Unternehmensführung (Governance) einerseits und „Tugenden“ der handlungsorientierten Implementierung andererseits<sup>5</sup>. Im Unterschied zur eher an Rechtsförmigkeit orientierten Compliance-Programmen signalisieren sie „Verhaltenspräferenzen einer Unternehmung und sind ein Selektionskriterium für Entscheidungsoptionen“. Dabei kann man zwischen „Leistungswerten“, „Kommunikationswerten“, „Kooperationswerten“ und „Moralischen Werten“ unterscheiden<sup>6</sup>. Insbesondere „Moralische Werte“ prägen die Kultur des Unternehmens. Sie können als „informale Institutionen“ verstanden werden, welche die „formalen Institutionen, die zur Steuerung von wirtschaftlichen Transaktionen notwendig sind“, positiv beeinflussen, m.a.W. wirken sie sich transaktionskostenmindernd aus<sup>7</sup>.

Auch Martin Büscher u.a. knüpfen an das St. Galler Managementmodell (SGMM) an, diesmal jedoch im Blick auf diakonische Unternehmen. So beschreiben auch hier „langfristig bindende Festlegungen und Wertvorstellungen“ eine „normativen Sinnhorizont“, in dem es um die „Grundfragen der Existenzberechtigung, der Definition, Gestaltung und Qualität der Wertschöpfung sowie der grundlegenden Beziehungsgestaltung einer Organisation zur Umwelt“ gehe<sup>8</sup>. In einem weiteren Verständnis geht es bei „ideellen“ (im Unterschied zu materiellen) Werten um das normative Selbstverständnis der Organisation, ihre Wertschöpfung und deren Einbindung in den gesellschaftlichen Kontext<sup>9</sup>. Hier ist zu beobachten, dass der ursprünglich aus dem wirtschaftlichen Kontext stammende Werte-Begriff nicht nur als eine Art moralisches Additiv aufgefasst wird, das die wirtschaftliche Rationalität und ihre unerwünschten Auswüchse gleichsam korrigiert. I.e.S. moralische Werte erscheinen in der Perspektive des multirationalen Ansatzes des SGMM nicht nur als „normativer Bezugsrahmen“ des Unternehmens, wie dies eingangs beschrieben wurde. Auch wird ihr Funktionsbezug im Blick auf die Entscheidungen einzelner verlassen. Vielmehr bilden sie jetzt selbst einen Teil der Wertschöpfung, d.h. der Nutzenstiftung, die eine Organisation als „soziotechnisches System“ für andere Systeme erbringt. Auch moralische bzw. ideelle und nicht nur materielle Werte gehören damit zur Wertschöpfung der Unternehmung. Obwohl dies zum systemtheoretischen Ansatz Luhmann'scher Prägung durchaus, wie die Autoren einräumen, in Spannung steht, werden Unternehmen in dieser Perspektive „durch Werte konstituiert und wirken auf diese selbstreflexiv zurück“, denn „alle Vorgänge eines Unternehmens haben eine normativ leitende Dimension“<sup>10</sup>. Beim Versuch, eine „wertegeleitete Unternehmensführung“ in einem i.w.S. systemtheoretischen Ansatz anhand der angeführten Klassifikationen nach Wieland auch für diakonische Organisationen zugrunde zu legen, kommt allerdings noch eine weitere, sehr grundlegende Problematik hinzu, die in der

---

<sup>5</sup> Wieland, 77ff.

<sup>6</sup> A.a.O., 100.

<sup>7</sup> A.a.O., 110f.

<sup>8</sup> Rüegg-Stürm/Grand, 175f.

<sup>9</sup> Büscher, u.a., 22f.

<sup>10</sup> A.a.O., 25.

angeführten empirischen Studie kaum berücksichtigt wird, und dies hat mit der o.a. systemtheoretischen „Spannung“ in einem engeren Sinne zu tun. Denn unabhängig von der Tragfähigkeit des Modells einer wertegeleiteten Unternehmensführung für die Steuerung von Organisationen generell geht es in diakonischen Organisationen ja nicht nur um beliebige Non-For-Profit-Unternehmen der Sozialwirtschaft. Vielmehr verstehen sich diese von ihrem Auftrag her im Kontext von Kirche, systemtheoretisch mithin in einem gesellschaftlichen Funktionsbereich, der als Religion beschrieben werden kann. Die empirische Erhebung einer individuell oder überindividuell normierenden Orientierung an „Werten“ muss daher noch einmal zum gesellschaftlichen Funktionsbereich der Religion überhaupt ins Verhältnis gesetzt werden. Dies ist jedoch nicht trivial, wenn man nicht den Fehler unternimmt, Religion bzw. Kirche auf die Funktion einer Moralagentur bzw. der Generierung von Werten zu reduzieren – oder aber die Orientierung an vermeintlich „christlichen“ Werten mit der christlichen Religion gleichzusetzen.

Die Frage nach der Tragfähigkeit von Wertorientierung als Ansatz diakonischer Profilbildung ist daher nur zu klären, wenn die mögliche Funktion von Werten im Blick auf eine Organisation reflektiert wird, die sich im Kontext der christlichen Religion versteht. Eine solche Reflexion schließt ihre mögliche Dysfunktionalität mit ein, oder sie kann, im Sinne einer Mittelposition, darin bestehen, die Reichweite von „Werten“ zur diakonischen Profilbildung auszuloten. Hierzu muss zunächst das Verhältnis von Wertorientierung zur (christlichen) Religion betrachtet werden.

## 2. Wertorientierung und Religion

Zunächst soll der eigentümlichen Selbstverständlichkeit nachgegangen werden, mit der die Rede von den Werten im Kontext von normativen Vorstellungen wie etwa im Kontext der Beschreibung von Leitbildern oder der Unternehmenskultur in Unternehmen allgemein, der Sozialwirtschaft im Besonderen und hiervon ausgehend auch im Kontext diakonischer Unternehmen offenbar geschieht. Werte bieten demnach einen Artikulationsraum, in dem es möglich wird, trotz individuell unterschiedlicher Präferenzen das gemeinsame und Grundlegende zu thematisieren. Die Wirkung, die man sich von ihnen verspricht, kann als intern im Sinne der Integration und extern im Sinne der Anpassung an Umweltbedingungen, d.h. zugleich öffnend und abgrenzend verstanden werden. Dies gilt in erster Linie für individuelle Akteure, insbesondere für die neuen Mitglieder einer Organisation. Demnach würde durch sie zentrale Funktionen der Unternehmenskultur nach Edgar Schein erfüllt. Er versteht Unternehmenskultur als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das (eine) Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und

das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird“<sup>11</sup>.

Es liegt auf der Hand, dass sie mit dieser Integrationsfunktion zumindest implizit die Stelle einer Weltanschauung einnehmen, welche einstmals durch die Religion im Blick auf andere gesellschaftliche Subsysteme besetzt war. Und in der Tat ist es auch in der Praxis diakonischer Unternehmen zu beobachten, dass man geradezu inflationär von Werten spricht, wo man zumindest der eigenen Tradition zufolge doch eine Orientierung an christlich-religiösen Vorstellungen vermutet hätte. Insofern wäre die Rede von den Werten auch hier ein – wenn auch besonders auffälliger – Hinweis auf die Säkularisierung, die auch vor diakonischen bzw. kirchlichen Einrichtungen nicht Halt macht, genauer von der die in ihnen tätigen individuellen Akteure schon längst erfasst sind. Die dieser Realität (vergeblich) nachlaufende Diskussion um die Kirchenmitgliedschaft bzw. kirchlichen Loyalität einzelner Mitglieder dieser Organisationen ist hierfür ein untrügliches Zeichen.

Bevor wir auf die Probleme und Widersprüche dieses Vorgehens eingehen, soll diese eigentümliche Gemeinsamkeit zwischen Werteorientierung und bisheriger (christlicher) Religion und ihr scheinbar nahtloser Gebrauch noch näher analysiert werden.

Hans Joas subsumiert phänomenologisch Religion unter das übergreifende Phänomen der Wertebildung. Er ist dabei an der Frage interessiert, wie die Entstehung von Werten in Gesellschaften und bei Individuen überhaupt erklärt werden kann. Dafür identifiziert er, anschließend an die Handlungstheorie des amerikanischen Pragmatismus, die Prozesse von Selbstbindung und Selbsttranszendenz als wesentliche Faktoren<sup>12</sup>. Im Unterschied zum Versuch einer materialen Werteethik wie ihn Max Scheler unternahm besitzen Werte demnach keine „Objektivität“. Sie entspringen vielmehr den individuellen Handlungssituationen und -perspektiven des einzelnen, der sich hierin selbst erfährt und in seiner Identität geprägt sieht. Menschen werden, im Anschluss an Charles Taylor, in bestimmten Situationen von Werten „ergriffen“, wobei objektive (entsprechend der Struktur der Situation) und vorreflexive (körperliche, gefühlsmäßige) Aspekte ebenso wie das Element einer artikulierenden Deutung zum Tragen kommen: Der einzelne sagt, er habe „Unrecht gespürt“ oder sich dem „Guten“ verpflichtet *geföhlt*. Wertungen werden als etwas objektiv Gegebenes wahrgenommen, das Bindung und Identifikation ermöglicht<sup>13</sup>. In diesen Artikulationsprozess fließen daher viertens kollektive Deutungsmuster der Kultur ein. Das Individuum bildet durch die Erfahrung dieser passiven und aktiven Elemente somit seine „moralische und biographische“ Identität<sup>14</sup>. Diesen Vorgang bezeichnet er mit Selbsttranszendenz und Selbstbindung. Werte werden dabei als bestimmende und ergreifende Kräfte erfahren, die das Selbst anziehen oder abstoßen. Solche Werterfahrungen können nun – als Form sozialer

---

<sup>11</sup> Schein, 83.

<sup>12</sup> Joas, Entstehung, 10.

<sup>13</sup> A.a.O., 205.

<sup>14</sup> A.a.O., 208ff.

Idealbildung – zum Ausgangspunkt von Religion werden, müssen es aber nicht. Religionen stellen für Joas insbesondere Repertoires der Artikulation insbesondere des Passiven und Unverfügbaren bereit. Sie sind institutionelle Antworten, die ihrerseits neue Erfahrungen der Ergriffenheit anstoßen, bieten sie doch rituelle Erinnerungen und kulturelle Deutungsmuster, mit einem „öffnenden Vertrauensvorschuss“ an die Welt heranzutreten. Erfahrungen der Selbsttranszendenz sind demnach auch nicht-religiös möglich. Menschen erleben sich in beiden Fällen an etwas gebunden, und dies wird als verpflichtend und *wertvoll* erfahren. Die Erfahrung des Ergriffenwerdens entfaltet dabei eine starke affektive Gewissheit und Bindungskraft, sie führen zur „Attribution der Qualität des Heiligen“<sup>15</sup>. Moral wird demnach – ähnlich wie Religion – durch Idealbildungen gewonnen. Dies beinhaltet auch im säkularen Kontext Formen der „Sakralisierung“, etwa der Person und ihrer Würde, des Volkes etc. Derlei Sakralisierungen können wiederum ebenfalls religiös und nichtreligiös sein. Religion kommt somit als eine spezifische Form von Wertbildung zum Stehen. Umgekehrt bedeutet dies für die Werteorientierung, dass sie die Funktion der Religion – Sakralisierung und Idealisierung übernimmt. Dies ist besonders im Falle einer durch Säkularität gekennzeichneten Moderne zu beachten. Wenngleich Joas die Säkularisierungsthese aus seiner grundsätzlich-begrifflichen Sicht heraus abweisen würde, muss doch das Zunehmende Fehlen von Religion und institutionalisierter Kirchlichkeit mit ihrem Deutungsrepertoire konstatiert werden<sup>16</sup>. Vor allem kann sie den vormodernen Anspruch allgemeiner Integration aller gesellschaftlichen Subsysteme nicht mehr einlösen. Dies betrifft insbesondere die konstitutive kommunitaristische Sozialgestalt von Religion, auf die der einzelne im Blick auf seine Wertebildung in jedem Fall angewiesen ist. Das dies nicht ohne weiteres durch das Individuum und seine Wertsetzungen ersetzt werden kann, muss Joas daher ebenso konstatieren wie er die Artikulationsleistung der Religion betont. Nichtreligiöse Wertbildungen erscheinen losgelöst von den „rationalisierenden Wirkungen der intersubjektiven Verarbeitung religiöser Erfahrung“, wie sie in den Deutungssystemen partikularer Religionen vorhanden sind<sup>17</sup>. Diese Funktion ist indes nicht ohne weiteres zu ersetzen.

Davon ausgehend kann man folgern, dass die Rede von den Werten eine spezifische Artikulationsleistung im säkularen Kontext darstellt, um Selbstbindung und Selbsttranszendenz zum Ausdruck zu bringen und hierüber eine kollektive Verständigung zu versuchen: Werteorientierung intendiert die ebenso affektive wie das Subjekt überschreitende Kraft moralischer Bindung. Dies gilt insbesondere angesichts des Ausfalls von Religion als gesellschaftlich integrierende Kraft. Allerdings muss man in Frage stellen, ob die Betonung von Wertebindungen komplexe Deutungssysteme wie diejenigen einer Religion, oder weiter gefasst einer Weltanschauung ohne weiteres ersetzen können - oder ob es nicht umgekehrt so ist, dass gerade

---

<sup>15</sup> Joas, *Macht des Heiligen*, 434.

<sup>16</sup> EKD, 6, 19ff.

<sup>17</sup> Joas, *Entstehung*, 193.

die Rede von Werten eine weltanschauliche Kontextualisierung bedingt, wenn sie überindividuelle Relevanz gewinnen will.

Um dieser Frage nachzugehen, muss man drei Aspekte im Blick auf die Verwendung des Wertebegriffs kritisch beleuchten.

*Erstens* ist die Verwendung des Wertebegriffs im nichtökonomischen Bereich zu nennen.

Die Tendenz der Werte, an die Stelle von Religion zu treten, hatte bereits Martin Heidegger im Blick auf das 19. Jahrhundert konstatiert, wonach sich Werte „zum positivistischen Ersatz für das Metaphysische“ entwickelten<sup>18</sup>. Zugleich ist zu beachten, dass mit dem Aufkommen des Wertebegriffs im 19. Jahrhundert eine ursprünglich rein ökonomische Kategorie zunehmend in nichtökonomischen Bereichen Verwendung fand. In der Tat scheint zeitgleich mit der fortschreitenden Relativierung der gesellschaftlich integrierenden Funktion der Religion die Ökonomie die Rolle der Integration bzw. Dominanz anderer Subsysteme zu übernehmen. Wert ist diesem ökonomischen Paradigma zufolge zunächst eine Kategorie zur Bestimmung des Preises. Er bemisst sich nach der Bedeutung einer Sache für die Bedürfnisbefriedigung anderer. Der Tausch- und Handelswert schließt die Arbeit und ihren Wert ebenso mit ein wie den Mehrwert für den Produktionsmittelbesitzer. Daran schloss bekanntlich die marxistische Wertekritik an, welche in der andere Gesellschaftsbereiche vereinnahmenden Rede von Werten eine Verschleierung eben dieser Machtverhältnisse erblickte. Carl Schmitt wies darauf hin, dass der Wertbegriff zwar im Bereich der Tauschgerechtigkeit sinnvoll sei, nicht aber im Bereich anderer als ökonomischer Güter, Interessen, Ziele etc. Die Aufwertung des Wertes in seiner Verwendung im nichtökonomischen Bereich ist für ihn eine Selbsttäuschung, mithilfe derer man die „Nihilismuskrise“ des 19. Jahrhunderts überwinden zu meinen glaubte<sup>19</sup>.

Eberhard Jüngel entgegnet in dieser Perspektive der Übertragung des ökonomischen Wertebegriffs pointiert, dass Personen keinen Wert haben, sondern eine *Würde*<sup>20</sup>.

*Zweitens* muss man mit Jüngel auf den Widerspruch hinweisen, der infolge der allgemeinen Verwendung des Wertebegriffs entsteht. Da die Wertsetzung (nach Max Weber) in rein subjektiver Freiheit des Individuums erfolgt, entsteht ein ständiger Kampf der Werte und der Weltanschauungen<sup>21</sup>.

Zudem drängen in unterschiedlichen Lebenssituationen verschiedene Werte zur Realisierung bzw. Aktualisierung und es kommt zum Wertekonflikt, weshalb die Versuche der Wertehierarchie im Sinne einer materialen Werteethik letztlich nicht überzeugen konnten. Infolgedessen treten Werte nicht selten mit einem rigorosen Anspruch auf und besitzen die Tendenz der Verdrängung anderer Werte. Es kommt zur einer „Tyrannei der Werte“<sup>22</sup>. Dies wird

---

<sup>18</sup> Heidegger, 230.

<sup>19</sup> Schmitt, 14f, 21.

<sup>20</sup> Jüngel, 98.

<sup>21</sup> Ebd.

<sup>22</sup> Jüngel mit N. Hartmann, 97.

umso problematischer, als die ursprünglich subjektive Setzung ja als eine allgemeine Wahrheit behauptet werden muss, soll es um verbindliche Grundwerte gehen.

P. Dabrock verweist auf ein pragmatisches Dilemma, das hierdurch bei der Entwicklung von Werten und Wertesystemen entsteht. Denn Wertekonsensfindungsprozesse sind angesichts zunehmender religiöser und weltanschaulicher Pluralität auch in diakonischen Organisationen keineswegs ein triviales Unterfangen. Werte können „Bei Zustimmung zwar Achtung, bei Ablehnung jedoch Missachtungstendenzen der Anderen freisetzen“. Will man bestimmte Wertebindungen nicht repressiv durchsetzen, muss man sich der mühsamen „Abarbeitung am Außerordentlichen und Fremden“ aussetzen, um auch nur annähernd verallgemeinerungsfähige Aussagen zu treffen, die nicht banal oder simplizistisch wirken. Auf diesem mühsamen Weg der „Transpartikularisierung“ erst kann man eine Verständigung mit anderen Traditionen und Kulturen ermöglichen, ohne das Eigene aufzugeben oder aber in eine repressive Durchsetzung eigener Wertsetzungen zu verfallen<sup>23</sup>.

Bei der Entwicklung von Wertesystemen in Unternehmen, etwa im Zuge von Leitbildprozessen kann man in der Tat beobachten, dass der Schritt von subjektiver Setzung hin zur allgemeinen Verbindlichkeit nicht vollständig strukturiert und systematisch plausibilisiert werden kann, sondern wiederum selbst im Sinne einer mehr oder weniger kollektiven Setzung erfolgt. Auf der Ebene der an solchen Findungsprozessen beteiligten individuellen Akteure ist die jeweilige subjektive Setzung ja gerade nicht verallgemeinerbar und argumentationsfähig, sondern lediglich zustimmungs- oder ablehnungsfähig. Dies führt zu scheinbar unabschließbaren Wertediskussionen. Wertefindungen wiederum wirken zu einem gewissen Grad stets bleibend willkürlich. Auch ist die Laufzeit solcher Setzungen temporär eingeschränkt, da sie stets durch (tagesaktuell) spezifische Situationen mitbedingt ist. Es hätten durch dieselben Akteure mit gutem Recht auch andere Werte in einer anderen Hierarchie gesetzt werden können.

*Drittens* ist weder Religion im Allgemeinen mit einer Wertsetzung hinreichend beschreibbar, noch kann die christliche Grunderfahrung hierdurch erfasst werden.

Denn die christliche Wahrheitserfahrung besteht nach E. Jüngel nicht in einer Wertsetzung, sondern folgt aus der „Unterbrechung des Lebenszusammenhangs durch Gott.“ Dieser lässt sich in seiner Selbsthingabe, dem Kreuz Jesu Christi, „von dem durch die Möglichkeit des Nichtseins bedrohten Menschen unterbrechen... um mit ihm eine gemeinsame Geschichte zu haben.“ Der so in seinem Leben unterbrochene Mensch gerät buchstäblich außer sich und kann sich auf Gott verlassen<sup>24</sup>. Damit ist aber auch das christliche Ethos mit der Orientierung an einer Wertethik nicht vereinbar. „Wertethisches Denken kann die Rechtfertigung des Sünders und also die von Schuld befreiende Wahrheit ... nicht denken“. Schuld bestehe so lange fort, als Werte bestehen und umgekehrt. Daher sind nicht nur Wahrheit und Liebe wertlos. Die christliche Wahrheit ist

---

<sup>23</sup> Dabrock, 207.

<sup>24</sup> Jüngel, 103f.

selbst eine *wertlose* Wahrheit<sup>25</sup>. Das „Gesetz“ drückt demgegenüber, ähnlich wie die Tugendkataloge des Neuen Testaments, Selbstverständliches Sein-Sollendes aus, das aber tatsächlich nicht selbstverständlich ist. In der Perspektive des christlichen Glaubens wird der Mensch durch das Gesetz aber nicht besser oder gar gut. „Moralische Aufrüstung“ und moralische „Selbstverwirklichung“ können daran nichts ändern. Stattdessen kann die christliche Wahrheitserfahrung zu einer anderen Selbstverständlichkeit führen. Gutes Handeln ist in dieser Sicht „an der Güte seines Handelns, an seinem Wert, schlechthin uninteressiert“, da es selbst schöpferisches Handeln ist und neue Selbstverständlichkeiten schafft<sup>26</sup>.

Dies hat nicht unerhebliche Folgen für die vermeintlich nahliegende diakonische Profilbildung mittels von Werten. Pragmatisch muss gefragt werden, ob Werte überhaupt zur Konsensbildung beitragen können, oder nicht im Gegenteil der Gefahr unterliegen, im Sinne einer Ideologisierung funktionalisiert zu werden. Im Lichte der Rechtfertigungsbotschaft ist eine auf moralische Leistung gegründete Identität jedoch – mit Eberhard Jüngel gesprochen – wertlos und weist im Blick auf die durch das Evangelium bestimmte Orientierungsaufgabe der Organisation in die falsche Richtung.

Schon im Sinne der Analysen Joas greift die Reduktion von Kirchen auf die Funktion einer „Moralagentur“ zu kurz, wenn sie nicht die eigenen Ideale, Rituale und Gemeinschaftsformen, mithin ihren religiösen Kern (und seine Überschreitung) in den gesellschaftlichen Prozess einbringen. Darüber hinaus muss man mit Eberhard Jüngel fragen, ob eine diakonische Unternehmung, die der christlichen Wahrheitserfahrung verpflichtet ist, diese in der Spannung von Gesetz und Evangelium nicht gerade mittels dem Versuch der Wertebindung als zentrales identitätsbildendes Moment unterläuft.

Die Wertebindung als wesentlicher Aspekt normativen Managements steht daher in der Gefahr, sich im Blick auf die theologischen wie ethischen Grundlagen diakonischer Unternehmen - kontraintuitiv - als dysfunktional auszuwirken. Diese Gefahr ist nicht von der Hand zu weisen und stets mit zu bedenken, wenn im Folgenden die relative Reichweite der Wertebindung für die Frage nach der Thematisierung von Diakonizität ausgelotet werden soll.

### 3. Zur relativen Reichweite der Wertebindung

Dass die Rede von den Werten in Leitbildern und normativen Setzungen auch diakonischer Unternehmen sich großer Beliebtheit erfreut, ist sicherlich auch darin begründet, dass so die religiöse Rede vermieden werden kann. Diese versteht sich im Zuge fortgeschrittener Säkularisierung keineswegs mehr von selbst und kann auch nicht mehr bei Mitarbeiterinnen und

---

<sup>25</sup> Jüngel 105, mit N. Hartmann.

<sup>26</sup> Jüngel, 108.



Mitarbeitern in diakonischen Unternehmen vorausgesetzt werden. Andererseits erwies sich die Rede von der Wertebindung im Blick auf die religiöse Wahrheit als unterbestimmt, wenn nicht sogar kontraproduktiv, da sie insbesondere die christliche Wahrheitserfahrung im Blick auf die Spannung von Gesetz und Evangelium verstellen kann. Schließlich ist festzuhalten, dass die Wertefindung schon rein pragmatisch in einen größeren weltanschaulichen Zusammenhang eingebettet sein muss bzw. diesen erfordert. Dies wird in der Praxis diakonischer Unternehmen immer dann deutlich, wenn man die durch die Werte markierte „Haltung“ – wie dies üblich ist – mit „Tugenden“ und, noch einen Schritt weiter, Verfahrensanweisungen hinterlegen will. Dass der Wert „Respekt“ beispielsweise ein gegenüber weiblichen Kolleginnen diskriminierungsfreies Verhalten impliziert, ist nur vor einer inhaltlichen Näherbestimmung möglich, die diesen Wert in einen größeren Zusammenhang, in diesem Falle ein liberal-westliches Weltbild stellt und von diesem aus interpretiert. Im Kontext eines weltanschaulichen Zusammenhangs aus einem arabisch bzw. muslimisch geprägten Kulturkreis kann derselbe Wert, wie in der Praxis leicht erkennbar wird, völlig anders verstanden werden und in einem anderen Verhalten seinen Ausdruck finden.

In diesem Abschnitt soll daher der Versuch unternommen werden, die Rede von den Werten als „Kern“ diakonischer Profilbildung zu relativieren und ihnen gleichzeitig eine begrenzte Reichweite zuzuschreiben. Diese besteht zum einen in der höheren Anknüpfungsmöglichkeit im Blick auf säkulare, nichtreligiöse Begründungen und insbesondere auf ökonomische Deutungsmuster. Zum andern jedoch kann der Weg hinter die Werte zurück in den Diskurs um unterschiedliche weltanschauliche und religiöse Settings nicht vermieden oder überspielt werden. Diese der Wertebindung zugrunde liegende religiöse bzw. weltanschauliche Tiefendimension zeigt auf, dass Werte einen Verweischarakter auf verschüttete Religiosität haben können. Damit sind sie jedoch prinzipiell in der Lage, für eine weitergehende religiöse Deutung offen zu sein. Theologisch gesprochen kann die christliche Wahrheitserfahrung des Evangeliums gleichsam durch das Gesetz hindurch erschlossen werden.

Johannes Eurich versucht, statt den Wertebegriff im Sinne eines normativen Managements unreflektiert anzuwenden, die sozialwirtschaftliche Besonderheit diakonischer Unternehmen theologisch zu rekonstruieren. Anschlusspunkt hierfür bildet die Agenturtheorie der Neuen Institutionenökonomik. Allerdings stellt er diesen Anschluss mithilfe des zentralen Begriffs des Vertrauens her, welcher – in einem verkürzten Sinne – als *Wert* im angeführten Sinne verstanden werden kann.

Entgegen einer rein an ökonomischen Zielen ausgerichteten Steuerungslogik betont auch er die Einbettung diakonischer Unternehmen und ihre sozialwirtschaftliche Tätigkeit in die übergreifende Zweckbestimmung der freien Wohlfahrtspflege im Allgemeinen und der Umsetzung einer christlichen Orientierung im Besonderen. Sozialmarktbindung und die christliche

Verpflichtung für das Wohlergehen anderer bieten die beiden Pole dieser Spannung<sup>27</sup>. Allerdings will er diese christliche Orientierung nicht im Sinne eines normativen Werte-Korrektivs, sondern als Deutungsoption im Blick auf den Dienstleistungsprozess selbst beschreiben.

Die Eigenart von Dienstleistungen besteht darin, dass sie nicht nur gemeinsam erstellt, sondern auch gleichzeitig „verbraucht“ werden. Produktion und Konsumtion geschehen im Unterschied zu einem Produkt gleichzeitig und das eigentliche Gut ist der *Effekt* der Dienstleistung<sup>28</sup>. Das angeführte Vertrauen ist notwendige Grundlage der Dienstleistung und stellt darüber hinaus einen weiteren Effekt derselben dar. Vertrauen ist ein Kernelement des „Produkts“ einer Dienstleistung<sup>29</sup>. Dies kann, wie der gegenteilige Effekt, der mit dem Misstrauen beschrieben wird, sowohl theologisch als auch ökonomisch gedeutet werden.

Die Agentur- bzw. Prinzipal-Agent-Theorie geht davon aus, dass ohne die Gestaltung von Rahmenbedingungen, mithin von institutionellen Anreizen, jeder Akteur durch opportunes, moralisch gesehen egoistisches Verhalten danach strebt, im Zusammenhang vertraglicher Bindungen zusätzliche, nicht vereinbarte Gewinne zu realisieren. Grundlage dafür ist die Einsicht, dass Verträge stets unvollständig sind, d.h. nie alle Bedingungen vollständig regeln und etwa durch Informationsasymmetrien u.v.a.m. unterlaufen werden können. Vertrauen wirkt dem entgegen, kann aber umgekehrt auch ausgenutzt oder zumindest enttäuscht werden. Personenbezogene Dienstleistungen, die in ihrem Kern wesentlich durch eine *Vertrauensbeziehung* geprägt sind, wie es etwa in der Beziehung zwischen Pflegenden und Patienten deutlich wird, stehen daher immer in der Gefahr, dass Vertrauen enttäuscht wird. Um das Vertrauensrisiko zu beschränken, ist Kontrolle notwendig, damit keine Folgekosten durch eine Ausnutzung des gewährten Vertrauens anfallen – Kosten, die für die Organisation ebenso wie für den Kunden entstehen. Glaubhafte moralische Bindung hingegen stellt gegenüber Gesetzen, Sanktionen, Kontrollen und Compliance-Systemen und anderen institutionalisierten Anreizen eine Möglichkeit dar, opportunes Verhalten zu begrenzen und Vertrauen als Grundlage der Dienstleistungsbeziehung wahrscheinlicher zu machen.

Besonders in der Perspektive lutherischer Theologie erscheint der Hang zum opportunen, mithin Vertrauen ausnutzenden Verhalten als Sünde im Sinne einer Grundkonstitution des Menschen. Das „Gesetz“ kann die Sünde dabei nur eindämmen, aber nie abschaffen – ähnlich wie in der *Agenturtheorie* Kontrolle und Anreizsysteme opportunistisches Verhalten bzw. den Vertrauensmissbrauch (die Defektion) nie verhindern können. Zusätzliche Mechanismen wie moralische Selbstbindung, Reputation etc. werden daher durch Leitbilder und Ethikkodizes etc. zu vermitteln versucht. Vertrauen ist allerdings in christlicher Hinsicht nicht nur als Aspekt der Weise seines Bezogenseins (*fides qua creditur*), sondern, damit untrennbar verbunden, auch als

---

<sup>27</sup> Eurich, 204f.

<sup>28</sup> A.a.O., 214.

<sup>29</sup> A.a.O., 2017.

wesentlicher Aspekt des Bezugs zum Gegenstand des Glaubens, nämlich Gott zu verstehen<sup>30</sup>. Glaube erscheint als Vertrauen in Gottes Liebe, die sich in Christus offenbart.

Darüber hinaus trägt der Glaube dazu bei, „das Enttäuschungsrisiko des Vertrauensaktes zu tragen, weil er die Handelnden auf die Grundlage der bereits vollzogenen Versöhnung Gottes mit den Menschen verweist“<sup>31</sup>. Denn Glaube als Vertrauen in Gott ist ein Modus, der auch im Falle des Vertrauensmissbrauchs von Menschen, angesichts von Schuld, aber auch von Verstrickung und Unglück eine Grundsicherheit vermittelt, die dazu führt, Vertrauen trotz allem erneut zu investieren. Vertrauen erscheint so als christliche Grundhaltung, die auf Hoffnung angelegt ist. Vertrauen ist „das Sich-bestimmen-Lassen eines Menschen zur Hingabe an ein Gegenüber in der Hoffnung auf Gutes“<sup>32</sup>. Mit diesem Gegenüber kann aber sowohl ein Mensch als auch Gott gemeint sein, und dies gilt für Dienstleistungsgeber und auch für Dienstleistungsempfänger. Vertrauen ist somit eine ebenso unverfügbare wie unbegrenzte spirituelle Ressource<sup>33</sup>. Dieser explizite Bezug ist nach Eurich nicht zwingend, aber auch nicht ausgeschlossen. In der Diakonie eröffne sich jedoch die „Gelegenheit und Aufgabe, ihre christliche Grundhaltung gegenüber einer pluralen Mitarbeiterschaft und Öffentlichkeit zu plausibilisieren“. Denn die Haltung des Vertrauens ist – bei aller Partikularität – auf Universalisierung angelegt. Sie schützt schließlich auch die Helfenden und eröffnet Hoffnungsperspektiven, da die Welt nicht dauerhaft auf „Unerlöstheit“ festgelegt sei<sup>34</sup>.

Diese Überlegungen führen dazu, die Diakonizität eines Unternehmens nicht an seiner postulierten Werteorientierung festzumachen, sondern an der mit ihrer Dienstleistung vermittelten *christlichen Orientierung*. Christliche Organisationen orientieren in ihren Leistungsprozessen stets so, dass sie die Kommunikation des Evangeliums in einem bestimmten Kontext verorten. Im diakonischen Unternehmen ist dies das helfende Handeln, das als Dienstleistung auf einem (stark regulierten) Sozialmarkt angeboten wird<sup>35</sup>. Die Erfahrung oder Artikulation von Werten müssen dann ebenfalls von dieser Orientierungsleistung her verstanden werden. Diese ist im Falle diakonischer Unternehmen durch die christliche Wahrheitserfahrung gegeben und an die Kontextualisierung der Dienstleistung durch diese Deutung gebunden.

Werte kommen damit als die nichtreligiöse Artikulation, mithin als Zuschreibung eines Bindungszusammenhangs zum Stehen, der in seiner Tiefenstruktur durch die christliche Religion geprägt ist – und der für eine zunehmende Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht mehr zugänglich bzw. verschüttet, in jedem Fall abhanden ist. Dieser Zusammenhang kann, wie es Johannes Eurich anhand des Vertrauens aufzeigte, im Blick auf die Dienstleistung wieder hergestellt und als Deutungsangebot thematisiert werden. Werte sind daher deutungsfähig, aber

---

<sup>30</sup> A.a.O., 218f.

<sup>31</sup> A.a.O., 218.

<sup>32</sup> Eurich mit W. Härle, 219.

<sup>33</sup> Böckel, 195f.

<sup>34</sup> Eurich, 222f.

<sup>35</sup> Böckel, 179ff.

auch im Blick auf einen größeren weltanschaulichen Hintergrund deutungsbedürftig. Dies wird schon anhand der Gewohnheit deutlich, von „christlichen“ Werten zu sprechen: Man meint damit die Werte, wie sie – intuitiv im Sinne eines nicht näher bestimmten bzw. bestimmbar Christentum – verstanden werden sollen. In ähnlicher Weise spricht man von humanistischen oder allgemein gültigen, menschlichen Werten etc., ohne die Problematik dieser Universalisierung zu reflektieren. Dies führt jedoch im Blick auf eine kulturell plurale Mitarbeiterschaft dazu, dass Werte nicht einfach einen Konsens herstellen, sondern näher erklärt werden müssen und sehr unterschiedlich verstanden werden. Deshalb werden sie in einem weiteren Schritt meistens durch Tugenden näher gekennzeichnet oder durch kasuistische Verhaltenscodizes hinterlegt. Der Wert Vertrauen beispielsweise bekommt die Tugenden Zuverlässigkeit, Zutrauen und Integrität zur Seite gestellt. Die Tugend „Zuverlässigkeit“ bedingt dann für das Führungshandeln beispielsweise: „Ich treffe verbindliche Vereinbarungen und halte diese ein. Ich lege notwendige Informationen transparent dar. Ich bin als Führungskraft berechenbar.“<sup>36</sup> An dieser Stelle wird jedoch ihre partikulare, implizite Bindung an bestimmte weltanschauliche Vorstellungen deutlich, welche, wie man einfach erkennen kann, vor dem Hintergrund einer anderen Kultur zu ganz anderen Items führen würde.

Aus der Sicht der christlichen Religion und ihrer Deutungsleistung kann man schließlich diese Mittelstellung des Wertebegriffs semiotisch einordnen. Hierzu beziehe ich mich auf die Kontextualisierung von Zeichen im Zuge des amerikanischen Pragmatismus nach C. Peirce, wonach Bedeutung sich vollends erst „drittheitlich“ erschließt. Wenn man die Dienstleistung in einem diakonischen Unternehmen vor dem Hintergrund der christlichen Wahrheitserfahrung beispielsweise als Zeichen für die Zuwendung Gottes auffasst, kann diese Bedeutung „erstheitlich“ als reine Möglichkeit, „zweitheitlich“ als relevant und „drittheitlich“ als plausibel erscheinen.

Im Blick auf das Vertrauen bedeutet dies *erstens*, dass die Dienstleistung Vertrauen als intuitives Gefühl hervorruft, sich auf die ihr zugrundeliegende Beziehung einzulassen (erstheitliche Kontextualisierung). *Zweitens* stellt sie davon ausgehend eine Beziehung her, die Vertrauen weiter stärkt (zweitheitliche Kontextualisierung). Dadurch begrenzt moralische Bindung den Vertrauensmissbrauch (der im Übrigen so aber auch kalkulierbar wird). Vertrauen wird „investiert“. Wird Vertrauen schließlich *drittens* infolge der mit ihr einhergehenden Orientierungsleistung drittheitlich als christlicher Glaube an Gott erschlossen (drittheitliche Kontextualisierung) kann dies helfen, Kontingenz im Blick auf die existenzielle Lebenssituation zu bewältigen, in deren Zusammenhang die Dienstleistung steht. Der Glaube stellt dann nichts anderes als die *vertrauensvolle Beziehung* zu Gott dar und darf daher auch nicht – zweitheitlich – auf die Vertrauensfähigkeit reduziert werden. Vertrauensfähigkeit (erstheitlich) verweist vielmehr auf Beziehungsfähigkeit (zweitheitlich). Die daraus entstehende Vertrauensbeziehung wiederum verweist als personaler Vertrauensakt auf das transzendente Gegenüber des Vertrauens (drittheitlicher

---

<sup>36</sup> AGAPLESION-Toolkit für Führungskräfte, Führungskompass (unveröffentlichtes Manuskript).

Objektbezug infolge drittheitlicher Interpretantenbildung). Nächstenliebe bzw. helfendes Handeln erscheint damit im Zuge des Vertrauens als Beziehungsqualität im *Kontext* der Gottesliebe oder ist für diese Deutung zumindest offen<sup>37</sup>.

Die übliche Rede von den Werten im Sinne des angeführten normativen Managements kommt in dieser Sichtweise für sich betrachtet nicht über die zweitheitliche Betonung von Relevanz hinaus. Man weiß um die Relevanz eines Wertes, ohne sagen zu müssen oder zu können, warum dies so ist und was genau sich dahinter verbirgt. Dies ist im Blick auf pragmatische Handlungszusammenhänge ausreichend. Im Blick auf die Erschließung von Bedeutung ist jedoch die drittheitliche Entstehung von Plausibilität notwendig. Dies setzt den Kontext eines umfassenderen Zeichendeutungssystems voraus<sup>38</sup>, wie es etwa in Religionen oder weltanschaulichen Zusammenhängen vorliegt und kann auf der Ebene der Werte nicht ohne weiteres geleistet werden. Aus der Sicht eines religiösen Deutungssystems wie dem des Christentums können Werte keine tieferliegende Bedeutung über die pragmatische Handlungsebene hinaus erschließen. Vielmehr versucht man, Werte durch Tugenden und Verhaltensanweisungen näher zu konturieren. Hierin liegt ihre Begrenzung und zugleich kann hierdurch positiv ihre Reichweite bestimmt werden.

Die von Jüngel zurecht angebrachte Kritik an der Verwendung des Wertebegriffs setzt stattdessen (zurecht) eine spezifische christliche Wahrheitserfahrung voraus, wodurch – paulinisch gesprochen – das Gesetz durch den Glauben an das Evangelium als Modus der Gottesbeziehung überboten wird. In diakonischen Unternehmen kann allerdings eine solche Glaubensbindung bei weitem nicht mehr bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorausgesetzt werden. Nominal wird es sich hierbei wohl nur um eine Minderheit der Mitglieder einer solchen Organisation handeln. Für die unternehmenskulturelle Aufgabe der orientierenden Integration bleibt somit im Blick auf die Gesamtheit der Mitarbeitenden in dieser Perspektive nur eine zweitheitliche Reduktion der ursprünglich religiösen Deutung übrig, welche durch den Wertbegriff wie gesehen schon im religionsaffinen bzw. religionsersetzenden Ansatz geleistet wird. In diesem Sinne haben Werte und die aus ihnen abgeleiteten Verhaltensnormen als „Gesetz“ im lutherischen ersten Sinne seines Gebrauchs durchaus Sinn, wenngleich dieses Unterfangen ethisch nicht trivial ist. Zugleich kann sich eine solche Wertebindung, und das wäre im Falle diakonischer Unternehmen fatal, an die Stelle der christlichen Wahrheitserfahrung schieben. Hierin liegt, mit Jüngel gesprochen, ihre Gefahr einer moralischen Reduktion und Aufladung kirchlichen Handelns, die das Evangelium verstellt. Um der Aufgabe der Kommunikation des Evangeliums Willen, an welcher auch diakonische Unternehmen als christliche Organisationen partizipieren, müssen deshalb immer wieder Wege der drittheitlichen Deutung der Dienstleistung im Sinne der christlichen Wahrheitserfahrung aufgezeigt und

---

<sup>37</sup> Böckel, 199.

<sup>38</sup> A.a.O., 65ff.

angeboten werden. Diese – eigentliche – Orientierungsleistung ist nicht durch einen Wertebezug zu leisten, sondern kann diesen bestenfalls aufgreifen, um ihn zugleich zu überwinden.

## Literatur

Böckel, Holger: Spiritualität und diakonischer Auftrag. Praktisch-theologische Grundlagen für christliche Organisationen, Berlin 2020.

Büscher, Martin, Jens Ranneberg, Dierk Starnitzke: Wertegeleitete Unternehmensführung. Empirie und Theorie diakonischer und privatwirtschaftlicher Unternehmen, Baden-Baden 2020.

Dabrock, Peter: „Es gibt kein richtiges Leben im falschen!“? Theologische Anmerkungen zur Erwartung gesellschaftlicher Wertebildung durch die Kirche. In: *Ethica* 3/16 (2008), S. 195-222.

EKD (Hg.): Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft. Erste Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, 2023.

Eurich, Johannes: Von der Wertekritik zur Agenturtheorie. Sozialwirtschaftliche Aspekte diakonischer Organisationen in theologischer Perspektive. In: Johannes Eurich, Wolfgang Maaser, *Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik*, Leipzig 2013, S. 203-222.

Heidegger, Martin: Nietzsches Wort „Gott ist tot“. In: ders., *Holzwege* (1950), S. 193-247.

Joas, Hans: *Die Entstehung der Werte*, Berlin (1999/2019).

Joas, Hans: *Die Macht des Heiligen. Eine Alternative zur Geschichte von der Entzauberung*, Berlin 2017.

Jüngel, Eberhard: Wertlose Wahrheit. Christliche Wahrheitserfahrung im Streit gegen die „Tyrannei der Werte“. In: ders., *Wertlose Wahrheit. Zur Identität und Relevanz des christlichen Glaubens*, Tübingen (1990/2003), S. 90-109.

Rüegg-Stürm, Johannes/Grand, Simon: *Das St. Galler Management-Modell*, Stuttgart (2. Aufl. 2015).

Schein, Edgar: *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*, Frankfurt a. M. 1995.

Schmitt, Carl: Die Tyrannei der Werte. In: S. Schelz (Hg.), *Die Tyrannei der Werte*, Hamburg 1979, S. 9-43.

Wieland, Josef: *Die Ethik der Governance*, Weimar 2007.

Zapp, Winfried/Wittland Michael: Normatives Management und strategische Entwicklung. Werteorientierung als Grundlage betriebswirtschaftlichen Handelns, Stuttgart 2022.