

THOMAS GÜNTHER

German Catholic Identity Matrix Profilentwicklung in katholischen Gesundheits- und Sozialeinrichtungen

Zusammenfassung

Das Erzbistum Paderborn hat im September 2012 das Projekt *German-CIM* gestartet. Der Projektname verweist auf ein in den USA entwickeltes Instrumentarium für katholische Gesundheits- und Sozialeinrichtungen. Mit der *Catholic Identity Matrix* (CIM) nehmen Mitarbeitende aus allen Hierarchieebenen und Funktionsfeldern eine Selbstbewertung des (gelebten) christlichen Profils ihrer Organisation vor. Die Ergebnisse dieser Selbsteinschätzung dienen als Grundlage für die systematische Weiterentwicklung und Implementierung christlicher Werteprinzipien in der Organisation (Wertekulturarbeit). Für kirchliche Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialbereich ist die Frage nach dem christlichen Profil (Proprium) wesentlich. Diese Organisationen müssen – entsprechend ihrem eigenen Anspruch – das christliche Profil in allen Teilbereichen umsetzen und authentisch leben. Die Profilierung betrifft einerseits die Organisation als solche (Strukturen, Mitarbeitende, etc.), andererseits wirkt sie sich auf Patienten, Bewohner, Angehörige, u. a. aus. Mit der CIM-Methode können besonders Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen ihr christliches Profil schärfen und auf diese Weise eine erkennbare christliche Unternehmenskultur ausprägen.

Abstract/Summary

In September of 2012 the Roman Catholic Archdiocese of Paderborn has started a new project called *German CIM*. The name refers to a set of instruments developed in the US for Catholic healthcare and social services. With the *Catholic Identity Matrix* (CIM) employees from all levels and functional areas make a self-assessment of the (lived) Christian profile of their organization. The results of this self-assessment are used as a basis for the systematic development and implementation of Christian core values within the Organization (value-based cultural work). For church institutions in the healthcare and social sectors, the Christian profile (proprium) is an essential matter. Church organizations must implement the Christian profile – according to its own claim – in all areas realizing this profile in an authentic manner. On the one hand profiling involves the organization as such (structures, employees, etc.), on the other hand it affects patients, residents, family members, etc. Using the CIM method, especially hospitals and nursing homes can sharpen their own Christian profile shaping a recognizable Christian corporate culture.

Schlüsselwörter

katholische Identitäts-Matrix; kirchliche Gesundheits- und Sozialeinrichtungen; Selbsteinschätzung; christliche Unternehmenskultur.

Keywords

catholic identity matrix; church healthare and social services; self-assessment; christian corporate culture.

1. Ausgangssituation

Seit Jahren arbeiten Träger katholischer Gesundheits- und Sozialeinrichtungen gezielt daran, das christliche Proprium als Grundlage ihrer Unternehmenskultur in alle Prozesse und Abläufe der Organisation systematisch zu implementieren und so für Beschäftigte wie Nutzer konkret erlebbar zu machen. Die Operationalisierung katholischer (Qualitäts-)Indikatoren muss Teil der Qualitätsdebatte und somit nach außen darstellbar sein.

Im Prozess der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung katholischer Gesundheits- und Sozialeinrichtungen werden bereits bestehende kirchliche Richtlinien berücksichtigt. In den *Grundsätzen zur Personal- und Organisationsentwicklung im Erzbistum Paderborn* wird auf die besondere Verantwortung des Trägers für die Kirchlichkeit der Organisation verwiesen: *Der Träger hat bei allen Entscheidungen die kirchliche Ausrichtung und das damit verbundene Profil als wesentlich zu beachten. Einrichtungen und Dienste sind so zu gestalten, dass sie in ihrem Handeln und in ihrer Ausstrahlung Zeichen der Liebe Christi sind.*¹ Für die Ausprägung des christlichen Profils sind in erster Linie Leitungs- und Führungskräfte verantwortlich. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass sich der christliche Charakter einer Organisation nur durch das gelebte Beispiel aller Mitarbeitenden authentisch ausprägen kann: *In kirchlichen Einrichtungen und Diensten tragen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Dienstgemeinschaft zur Erfüllung des gemeinsamen Auftrages bei.*² Mit den *Grundlegenden Standards zur Realisierung des Propriums in kirchlichen Einrichtungen im Erzbistum Paderborn* benennt Erzbischof Hans-Josef Becker weitere inhaltliche und formale Kriterien, wie kirchliche Einrichtungen zu einer eindeutigen Identität auf allen Ebenen finden können.³

Katholische Krankenhäuser haben in den vergangenen Jahren im Rahmen von Zertifizierungsprozessen ein Augenmerk auf die Profilbildung und Verankerung christlicher Werteprinzipien gelegt. Die zentrale Frage im Kontext christlicher Qualitätsentwicklung und Wertekulturarbeit lässt sich prägnant wie folgt auf den Punkt bringen: Wie können kirchliche Einrichtungen ihr christliches Profil systematisch erheben, transparent darstellen und in authentischer Weise sowohl nach innen (Mitarbeitende) als auch nach außen (Kunden) umsetzen?

2. Catholic Identity Matrix

Die in den USA entwickelte Catholic Identity Matrix (CIM) bietet ein wissenschaftlich fundiertes Instrumentarium, mit dem eine Einrichtung die spezifischen Indikatoren des katholischen Profils benennen und in einem strukturierten Prozess nachhaltiger Identitätsbildung in der Praxis umsetzen kann. Die CIM-Methode wurde 2006 vom größten katholischen Krankenhausträger *Ascension Health* in Zusammenarbeit mit dem *Veritas Institute* der *University of St. Thomas* (Minneapolis, MN) als Assessment-Tool für katholische Krankenhäuser entwickelt. Herzstück von CIM ist eine Matrix, mit der katholische Krankenhäuser eine systematische Selbsteinschätzung der zentralen Wert- und Identitätsprinzipien vornehmen können. Das Self-Assessment wird von ausgewählten Mitarbeitenden durchgeführt. Mit diesem Procedere kann die Organisation ihr systemisches Eigenwissen und die Potentiale in der Mitarbeiterschaft aktivieren. Die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen sich im Assessment mit den grundlegenden christlichen Wertprinzipien der Einrichtung. Intendiertes Ziel ist, diese Grundwerte in alle Strukturen und Arbeitsprozesse der Organisation zu integrieren. Gesundheits- und Sozialorganisationen in kirchlicher Trägerschaft bedürfen Mitarbeitender, die als überzeugte und überzeugende Wertebotschafterinnen und Wertebotschafter dem christlichen Profil ihrer Einrichtung ein erkennbares Gesicht geben. Auf diese Weise kann sich die Organisation zu einer *Model Community of Inspired People*⁴ transformieren.

2.1 Selbstbewertung

Die *University of St. Thomas* hat im Jahr 2007 das *SAIP Institute* (jetzt: *Veritas Institute*) gegründet. In diesem Institut wurde die SAIP-Methode (*Self-Assessment and Improvement Process*) entwickelt. Damit ist ein auf Grundlage des *Malcolm Baldrige Performance Excellence Program* erarbeitetes Instrumentarium benannt, mit dem Profit- und Non Profit-Organisationen in einem Prozess der Selbstbewertung ihre grundlegenden ethischen Prinzipien und Identitätsmerkmale in systematischer Weise überprüfen und implementieren können.⁵

Die Catholic Identity Matrix basiert ebenfalls auf dem SAIP-Ansatz und ist speziell für die Bedarfe von katholischen Einrichtungen im US-Gesundheitswesen entworfen worden. Mit der CIM-Methode nehmen Krankenhäuser im Sinn einer organisationalen Gewissenserforschung (*examination of conscience*)⁶ eine systematische Standortbestimmung der eigenen christlichen Identität vor. Die Formung und Kultivierung des Organisationsgewissens ist vornehmliche Aufgabe von Führungskräften. Ein solcher Prozess geschieht auf dreifache Weise: 1. Definierung von ethischen Wertprinzipien; 2. Institutionalisierung und Implementierung der Wertprinzipien in alle Geschäfts- und Prozessabläufe; 3. kontinuierliche Weiterentwicklung und Kultivierung der Wertprinzipien.⁷

2.2 Katholische Identitätsprinzipien

Im Rahmen der Catholic Identity Matrix wurden in Übereinstimmung mit Grundaussagen der katholischen Soziallehre, spezifischen Richtlinien der US-Bischöfe für katholische Gesundheitsorganisationen⁸ sowie im Abgleich mit praktischen Erfahrungswerten von Führungskräften zentrale christliche Wert- und Identitätsprinzipien benannt. Entsprechend der katholischen Soziallehre bilden *Menschenwürde* und *Gemeinwohl* gleichsam das christliche Werte-Fundament. Die biblische Offenbarung (Gen 1,27) bezeugt den besonderen Wert eines jeden Menschen aufgrund seines Menschseins. Frauen und Männer besitzen gleichermaßen eine unveräußerliche Würde. Diese erstreckt sich auf alle Personen, die in kirchlichen Gesundheitseinrichtungen behandelt werden (Patienten, Bewohner) bzw. die dort im Rahmen einer beruflichen Anstellung tätig sind (Mitarbeitende).

Der Grundwert *Gemeinwohl* fußt auf dem Prinzip der *Menschenwürde*. Als Abbild des trinitarischen Gottes lebt und entwickelt sich ein Mensch niemals in Isolation, sondern bedarf einer lebendigen Gemeinschaft mit anderen Personen. Es liegt in der sozialen Natur des Menschen begründet, die persönlichen Gaben und Talente mit den Mitmenschen zu teilen und so zum Aufbau einer gerechten Gesellschaft beizutragen. Kirchliche Organisationen im Gesundheitswesen leisten einen Beitrag zum *Gemeinwohl*, indem sie den Bedürfnissen von Patienten und deren Angehörigen in adäquater Weise begegnen. Die *Gemeinwohlorientierung* betrifft gleichermaßen die Innenperspektive der Organisation, indem diese adäquate Strukturen für eine Dienstgemeinschaft etabliert, in der alle Mitarbeitenden in ihrem je persönlichen Menschsein wachsen und sich entfalten können.

Die Grundprinzipien *Menschenwürde* und *Gemeinwohl* bilden das Werte-Fundament für die folgenden sechs Identitätsprinzipien der Catholic Identity Matrix:

Prinzip: Solidarität mit Armen und bedürftigen Menschen

In Übereinstimmung mit der Heiligen Schrift gilt den Armen und Verwundeten die besondere Sorge Gottes (Dtn 15,11). Jesus selbst identifiziert sich mit denen, die in Not sind (Mt 25,31–46). Die Achtung vor dem menschlichen Leben muss sich in entscheidender Weise im Dienst an jenen manifestieren, die verarmt und an den Rand gedrängt sind. Katholische Gesundheitseinrichtungen bemühen sich um den Geist der Solidarität und identifizieren sich mit Menschen, die in Armut leben, indem sie sich deren Bedürfnisse annehmen und als Anwälte zur Seite stehen.

Prinzip: Ganzheitliche Versorgung

Ganzheitliche Betreuung bedeutet die Heilung des ganzen Menschen durch fürsorgliche Beziehungen. Jeder Mensch ist eine untrennbare Einheit von Leib und Seele. Einrichtungen der katholischen Gesundheitsfürsorge wollen den ganzen Menschen in umfassender und mitfühlender Weise behandeln, indem sie ihn in seiner physischen, psychologischen,

sozialen und spirituellen Dimension ernst nehmen. Ein solches Verständnis fordert von der Organisation einen interdisziplinären Heilungsansatz, um eine wirksame Versorgung durch einfühlsame Beziehungen sowie koordinierte wirkungsvolle Prozesse zu gewährleisten.

Prinzip: Respekt vor der Würde des menschlichen Lebens

Der Dienst katholischer Gesundheitsfürsorge wurzelt in der fundamentalen Verpflichtung, die menschliche Würde zu fördern und zu verteidigen. Das Fundament dieser Sorge besteht darin, die Heiligkeit eines jeden menschlichen Lebens vom Moment der Empfängnis bis zum natürlichen Tod zu achten. Frauen und Männer, die in der katholischen Gesundheitsfürsorge arbeiten, sind berufen, Gott in den Menschen zu erkennen, denen sie dienen. Sie sollen einen tiefen Respekt für das menschliche Leben in all seinen Lebensphasen zeigen. Die Beziehungen zu Patienten müssen in Mitgefühl, wechselseitigem Respekt, Vertrauen und Offenheit wurzeln. Gefordert ist von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein prophetisches Zeugnis für die Heiligkeit des menschlichen Lebens von dessen Beginn bis zum Ende, indem sie sich um Ungeborene und Sterbende kümmern.

Prinzip: Partizipatorische Dienstgemeinschaft in gegenseitigem Respekt

Als Abbilder Gottes können sich Menschen nur authentisch entwickeln, wenn sie ihre Gott geschenkte Intelligenz und Freiheit dazu verwenden, um gemeinsame Ziele zu erreichen und echte Beziehungen untereinander aufrecht zu erhalten. Deshalb wollen katholische Gesundheitseinrichtungen zur Übernahme von Verantwortung auf der für den Einzelnen am besten geeigneten Organisationsstufe befähigen und die nötige Unterstützung einschließlich Weiterbildung und Entwicklung anbieten, die für eine wirksame Ausführung dieser Verantwortung benötigt wird. In Übereinstimmung mit ihrem grundlegenden Einsatz für die menschliche Würde bemühen sich katholische Gesundheitseinrichtungen um die Förderung respektvoller, leistungsfähiger Arbeitsbeziehungen unter Mitarbeitenden unabhängig von deren Titel und Funktion.

Prinzip: Ressourcenorientierte Verwalterschaft

Ein guter Verwalter geht in respektvoller Weise mit Ressourcen um, die seiner Sorge anvertraut sind (*stewardship*). Menschen werden nach dem Zeugnis der Heiligen Schrift danach beurteilt werden, wie gut und produktiv sie mit dem anvertrauten Erbe verfahren sind (Mt 25,14–30). Katholische Gesundheitseinrichtungen sind ebenfalls berufen, als gute Verwalter zu handeln und Jesu Heilungsdienst zu fördern. Dies schließt einen verantwortlichen Umgang mit allen vorhandenen Ressourcen ein. Neben dem ökonomischen Verantwortungsbereich gilt es die Humanressourcen in der Organisation zu bewahren. Die Einrichtungen müssen auch die natürliche Umwelt (Schöpfung) respek-

tieren, indem sie regelmäßig ihre Betriebs- und Konsumweisen evaluieren und jeglichen Missbrauch von Ressourcen vermeiden.

Prinzip: Handeln in Gemeinschaft mit der Kirche

Katholische Gesundheitseinrichtungen halten in Treue am Heilungsauftrag Jesu fest, den sie sowohl von ihren (Ordens-)Gründern als auch von der ganzen Kirche ererbt haben (1 Kor 12,4–13). Als Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft beachten sie die ethischen und religiösen Vorgaben der Römisch-Katholischen Kirche. Sie arbeiten in ihrem jeweiligen Einzugsgebiet mit der Kirche vor Ort zusammen, um sich der Bedürfnisse der dort lebenden und arbeitenden Menschen besser annehmen zu können.

2.3 Umsetzungs- und Reifegrade

Die Implementierung der christlichen Wert- und Identitätsprinzipien wird im Rahmen der *Catholic Identity Matrix* mit einer sechsstufigen Reifegrad-Systematik beschrieben. Die einzelnen Umsetzungsgrade bzw. Stufen sind:

a. Planung

Auf dieser Stufe wird überprüft, wie gut eine Organisation die Umsetzung der katholischen Identitätsprinzipien geplant hat. Dies lässt sich an strategischen und operativen Dokumenten der Einrichtung ablesen (Mission & Vision, Leitbild, Wertekodex, Strategieplan etc.).

b. Ausrichtung

Dieser Reifegrad beleuchtet die Zuordnung der Identitätsprinzipien auf das Handeln von Führungs- und Leitungskräften. Gerade dieser Personengruppe kommt eine besondere Verantwortung für die gelebte Werteorientierung in der Organisation zu (Top down-Modell). Die Ausrichtung an zentralen christlichen Wertprinzipien lässt sich an den hinterlegten Dokumenten sowie der gelebten Praxis hinsichtlich Personalauswahl, Anreizsysteme, Berichtswesen und Leistungserbringung von Führungskräften ablesen.

c. Prozess

Auf dieser Stufe wird evaluiert, in welcher Weise eine Organisation Sorge für die systematische Umsetzung der christlichen Wertprinzipien in allen Geschäfts- und Prozessabläufen trägt. Das tägliche Handeln der Mitarbeitenden in allen Organisationsbereichen muss an den christlichen Grundwertekanon rückgebunden sein. Konkret werden im Assessment die Prozessbeschreibungen für alle Arbeitsabläufe diesbezüglich überprüft.

d. Training

Fort- und Weiterbildung ist ein wesentlicher Faktor im Bereich von Personalentwicklung. In Gesundheitseinrichtungen müssen sich Mitarbeitende kontinuierlich in ihren fachspezifischen Themengebieten weiterbilden. Im Sinn einer werteorientierten Unternehmenskultur ist es unerlässlich, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen von spezifischen Fort- und Weiterbildungsangeboten in den zentralen Wertprinzipien der Organisation geschult und befähigt werden, diese Grundüberzeugungen in ihrem Arbeitsbereich authentisch zu leben.

e. Messung

Dieser Reifegrad beschreibt die Effektivitätserhebung der Stufen 1–4. Konkrete Messergebnisse resultieren aus Patientenbefragungen, Mitarbeiterumfragen, klinischen Fehlerquoten, Betriebsaufwendungen, Übereinstimmungen mit den kirchlichen Vorgaben und anderen Messdaten.

f. Wirkung

Neben der organisationsinternen Messung (Stufe 5) muss auch die Wirkung der Identitätsprinzipien nach außen eruiert werden. Dabei ist der Blick auf das Umfeld des Krankenhauses zu lenken. Es wird untersucht, ob und in welcher Weise die christlichen Identitätsprinzipien der Organisation eine messbare Wirkung auf das Leben der Menschen im Sozialraum vor Ort haben.

Die Catholic Identity Matrix setzt sich aus den sechs katholischen Identitätsprinzipien (vertikale Spalte) und den jeweiligen Umsetzungsreifegraden (horizontale Ebene) zusammen:

	Planung	Ausrichtung	Prozess	Training	Messung	Wirkung
Solidarität mit Armen und Bedürftigen	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	1.6.
Ganzheitliche Versorgung	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	2.6.
Respekt vor der Würde des Lebens	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.	3.5.	3.6.
Dienstgemeinschaft und Respekt	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.	4.5.	4.6.
Ressourcenorientierte Verwalterschaft	5.1.	5.2.	5.3.	5.4.	5.5.	5.6.
Gemeinschaft mit der Kirche	6.1.	6.2.	6.3.	6.4.	6.5.	6.6.
Menschenwürde und Allgemeinwohl						

2.4 Assessment-Prozess

Die durch die Geschäftsführung des Krankenhauses benannten Assessorinnen und Assessoren werden in einer vorgeschalteten Trainingseinheit (3 Stunden) in Grundverständnis und Arbeitsweise der Catholic Identity Matrix eingeführt. Am Tag des Assessments treffen sich insgesamt sechs Assessment-Gruppen. Jedes Team bearbeitet jeweils ein katholisches Identitätsprinzip (4 Stunden). Grundlage der Bewertung sind die im Vorfeld des Assessments zusammengestellten und an die Teilnehmenden ausgehändigten Dokumente (Dokumentenbasis). Im Abgleich mit der konkret gelebten Wertekultur in der Organisation überprüft jedes Assessment-Team sein zugeteiltes Identitätsprinzip anhand hinterlegter Fragen in Übereinstimmung mit den sechs Umsetzungsstufen (Reifegrade). Ein Assessment-Team besteht aus ca. vier bis acht Personen und wird von zwei externen Prozessbegleiter/innen unterstützt. Diese sind für den methodischen Prozessablauf sowie die Ergebnissicherung verantwortlich.

In einem zweiten Schritt identifizieren die Assessment-Teilnehmenden Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich der Umsetzung der Identitätsprinzipien in der eigenen Organisation. Abschließend erfolgt die Bewertung (Scoring). Diese wird zunächst von jeder Assessorin und jedem Assessor persönlich durchgeführt. Anschließend erfolgt ein Abgleich der individuellen Bewertungsergebnisse. Erfahrungsgemäß ergeben sich bei einem solchen Bewertungsprocedere unterschiedliche Deutungen. Personen mit sehr niedrigen bzw. sehr hohen Bewertungsergebnissen sollen ihr Scoring anhand der hinterlegten Dokumente bzw. der erlebten Organisationskultur argumentativ belegen. Ziel ist, dass sich das Assessment-Team auf einen gemeinsamen Wert einigt (Konsensprinzip). Sollte dies nicht möglich sein, werden die unterschiedlichen Positionen dokumentiert.

2.5 Abschlussbericht

Nach dem Assessment wird der Geschäftsführung des Krankenhauses ein detaillierter Abschlussbericht vorgelegt. In diesen fließen zentrale Aussagen der Assessment-Teilnehmenden ein. Zusätzlich werden die im Assessment identifizierten Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten benannt. Die CI-Matrix mit insgesamt 36 Einzelbewertungen enthält eine hohe detaillierte Aussagekraft bezüglich der beschriebenen und der gelebten christlichen Unternehmenskultur. Mit der CIM-Methode setzt die Organisation einen Prozess der Rückspiegelung durch die Mitarbeitenden in Gang. Wertvolles systemisches Eigenwissen wird zugunsten einer optimierten Unternehmenskultur aktiviert. Die Geschäftsführung entscheidet, in welcher Form die Assessment-Ergebnisse in konkrete Maßnahmen einer strategischen Personal- und Organisationsentwicklung umgesetzt werden. Im Abschlussbericht werden diesbezüglich konkrete Empfehlungen und Vorschläge benannt.

3. Projekt German-CIM

Im Projekt *German-CIM* wird die Umsetzung der Catholic Identity Matrix in kirchlichen Gesundheits- und Sozialeinrichtungen erstmalig außerhalb der USA getestet. Projektträger ist das Erzbistum Paderborn. Mit der operativen Umsetzung sind der Caritasverband für das Erzbistum Paderborn e. V. und beneCurans (Sozialinstitut Kommende Dortmund) betraut. Das Projekt ist auf eine Dauer von drei Jahren angelegt (September 2012–September 2015). In der ersten Projektphase beleuchtet eine wissenschaftliche Grundlagenanalyse die Gemeinsamkeiten sowie spezifischen Unterschiede zwischen dem US-amerikanischen und deutschen Gesundheitssystem. Im Projektverlauf selbst werden durch fortlaufende Prozessevaluationen inhaltliche und methodische Adaptierungsbedarfe identifiziert und im Fachaustausch mit den US-Kooperationspartnern implementiert. In der Pilotphase (2013) nehmen vier Krankenhäuser in kirchlicher Trägerschaft (Erzbistum Paderborn) teil. Basierend auf den Ergebnissen der ersten Assessments soll eine Übertragbarkeit der CIM-Methode auf andere Dienste und Einrichtungen im kirchlichen Gesundheits- und Sozialbereich geprüft werden. Im Rahmen einer finalen Ergebnisevaluation wird der Implementierungs- und Adaptierungsprozess der Catholic Identity Matrix in Deutschland ausgewertet.

4. Abschließend

Das christliche Profil von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen in kirchlicher Trägerschaft muss umfassend gedeutet und authentisch gelebt werden. Zentrale christliche Identitätsprinzipien dürfen sich nicht auf ausgewählte Teilbereiche beschränken, sondern erstrecken sich auf die gesamte Organisation: Nutzer von Dienstleistungen, Mitarbeiterschaft, ressourcenorientierte Verwalterschaft, Gemeinschaft mit der Kirche, etc. Alle diese Felder der Organisation müssen deutlich erkennbar die christliche Signatur tragen. Die Catholic Identity Matrix ist kein Zertifizierungsverfahren. Sie bietet kirchlichen Krankenhäusern und Gesundheitseinrichtungen jedoch die Möglichkeit, ihr christliches Profil zu schärfen und systematisch in alle Prozessabläufe zu integrieren. Die Erfahrungen von bisher ca. 40 katholischen US-Krankenhäusern, die mit der CIM-Methode gearbeitet haben, stimmen hinsichtlich einer ganzheitlichen Implementierung des christlichen Profils in Gesundheitsorganisationen sehr zuversichtlich. Man darf gespannt sein, in welcher Weise sich der Adaptierungs- und Implementierungsprozess der Catholic Identity Matrix in deutschen Gesundheits- und Sozialreinrichtungen gestalten wird.

ANMERKUNGEN

- ¹ ERZBISTUM PADERBORN, *Grundsätze zur Personal- und Organisationsentwicklung im Erzbistum Paderborn, Leitlinien und Regelungen (1)*, Paderborn 2009, 2.
- ² Ebd. 6.
- ³ Vgl. *Das Proprium kirchlicher Einrichtungen im Erzbistum Paderborn – Grundlegende Standards*, in: Kirchliches Amtsblatt für die Erzdiözese Paderborn, 25.05.2009 (Stück 5, Nr. 55).
- ⁴ Ascension Health, *Engaged in a Model Community of Inspired People*, 2009.

- ⁵ »The SAIP transforms ethical principals into a systematic inventory of questions. Responding to these questions and scoring their answers allows leaders to identify where vital moral values have been integrated within their organization's operations and where this integration is tenuous or lacking. Applied at regular intervals, the method helps an organization develop as a moral agent, bringing its performance into greater conformity with recognized standards for ethically responsible conduct.« (T. DEAN MAINES, in: L. Bouckaert/L. Zsolnai [Eds.], *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business*, New York 2011).
- ⁶ »This principle suggests that organizations possess a faculty analogous to the moral conscience of the human person, that is, a corporate conscience. This faculty shapes how an organization pursues certain goals (profitability, marketshare, competitiveness, etc.) by accounting for ist moral obligations to groups and individuals who are affected by ist decisions and activities. Furthermore, it falls to an organization's leaders to create and cultivate corporate conscience.« (ebd.).
- ⁷ Vgl. K. E. GOODPASTER, *Ethical Imperatives und Corporate Leadership*, in: K. R. Andrews (Ed.), *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation*, Boston 1989, 212–228.
- ⁸ UNITED STATES CONFERENCE OF CATHOLIC BISHOPS (USCCB), *Ethical and Religious Directives for Catholic Health Care Services*, ⁵2009.