

Lernen, was trägt – organisationsethische Perspektiven

30.09.2026, Freiburg i. Br., Keynote

Hannes Groß, Dortmund

Vorwort und Gruß

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer unserer Tagung!

Mit neuen spannenden Aspekten, interessanten Begegnungen und dem Mut, die besprochenen Themen für unsere Kolleginnen und Kollegen weiter nach vorn zu bringen, bin ich von der Tagung weitergefahren. Ethik spielt für mich dabei eine zentrale Rolle, wie ich Ihnen dargestellt habe. Nun wünsche ich Ihnen für Ihre vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen von Herzen alles Gute und wirksames Gelingen! Und natürlich freue ich mich, wenn wir über diese Tagung hinaus in Kontakt bleiben!

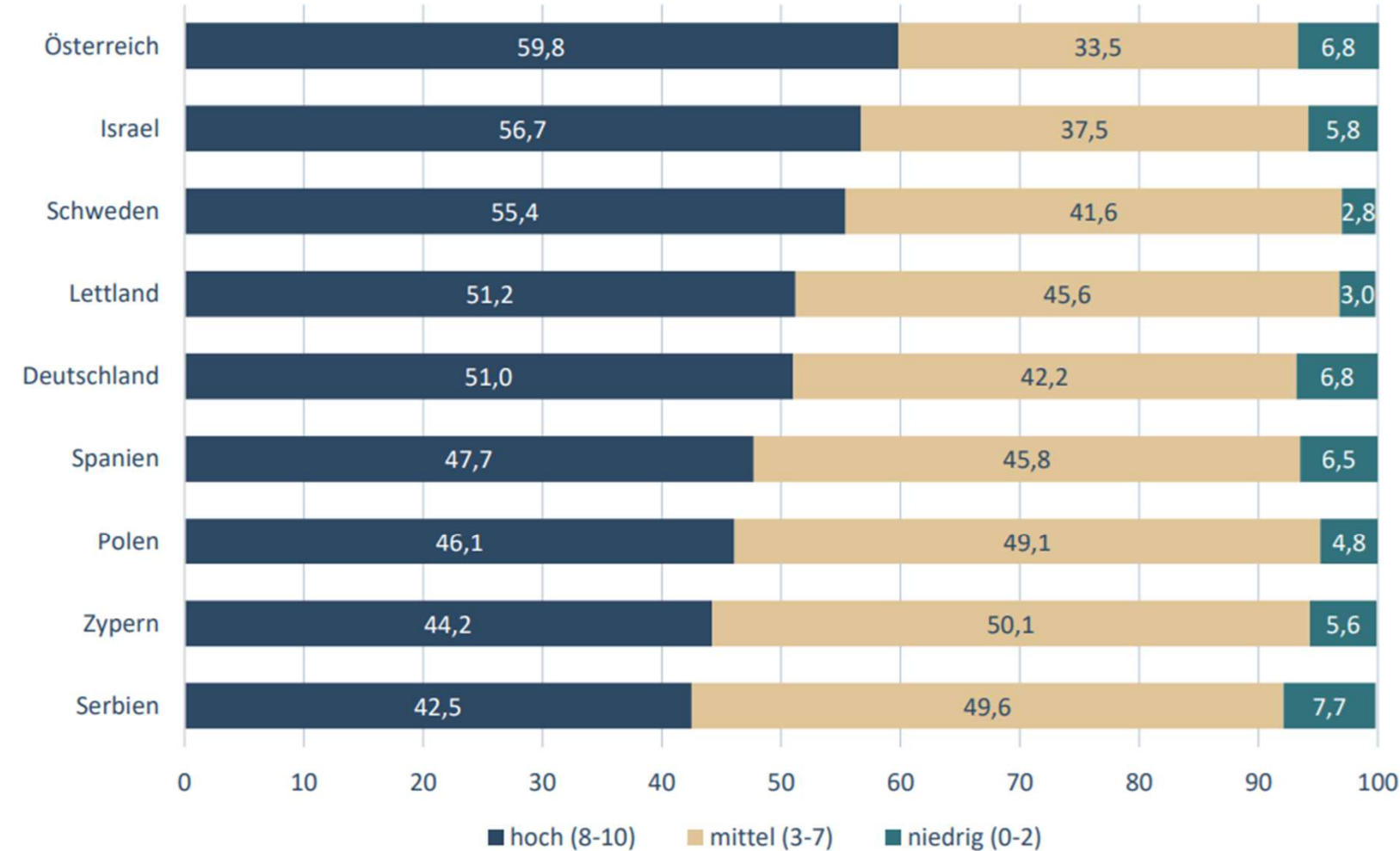
Herzlich grüße ich Sie aus Dortmund
Ihr Hannes Groß



Person Profession Organisation

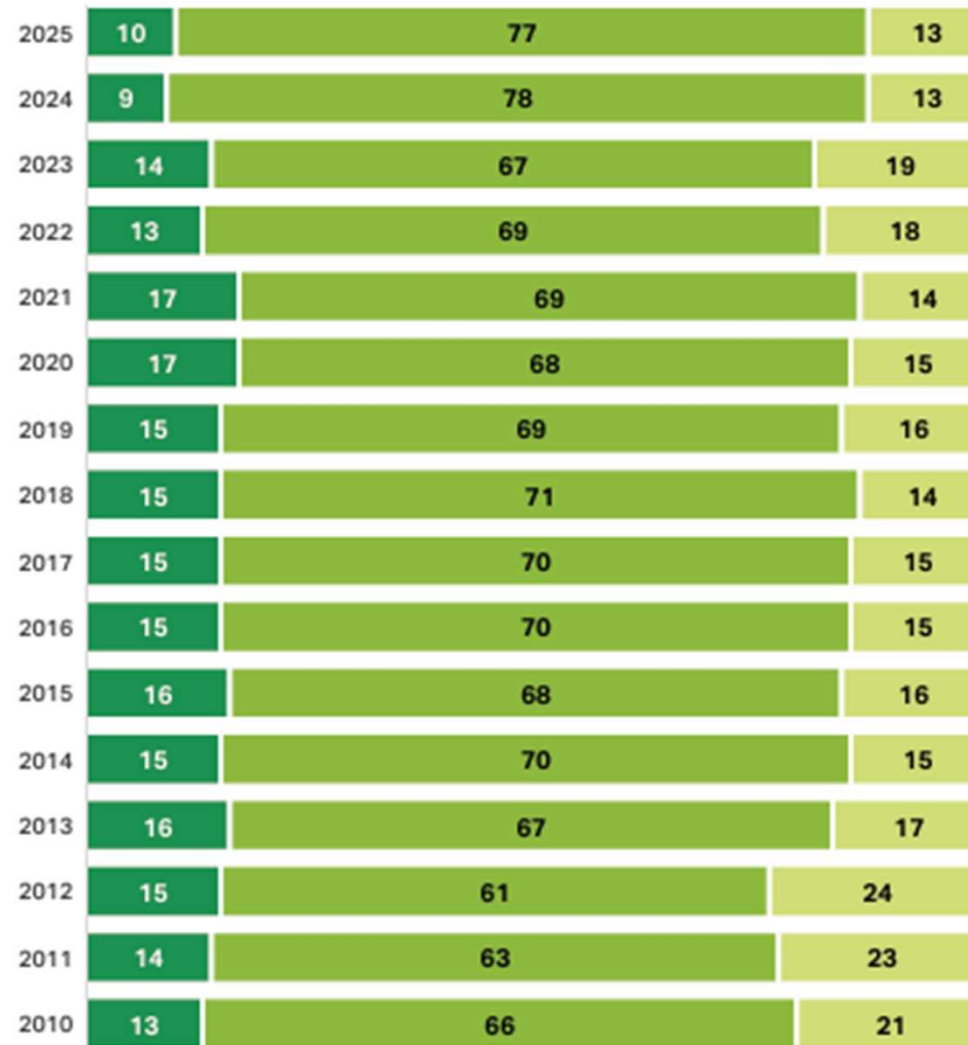
Abbildung 2-2: Arbeitszufriedenheit in Deutschland im Mittelfeld

Anteile in Prozent



Aus: Institut der deutschen Wirtschaft 2025

Emotionale Bindung im Zeitverlauf (2001–2025)



Aus: Gallup Engagement Index 2025

Mitarbeiterbindung senkt Fehlzeit

Ungefähr wie viele Tage haben Sie in den vergangenen 12 Monaten bei Ihrer Arbeit gefehlt, weil Sie sich krank oder nicht gut gefühlt haben?

In Tagen



Ohne Berücksichtigung von Langzeitkranken (90 Tage und länger).
Basis: Arbeitnehmende ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

[Daten herunterladen](#) • [Grafik herunterladen](#)

GALLUP

Organisationsethik

reflektiert, wie Organisationen Strukturen, Regeln und Kulturen so gestalten, dass verantwortliches und professionelles Handeln nicht nur von Einzelnen erwartet, sondern institutionell ermöglicht wird.

~~Was soll der Mensch tun?~~

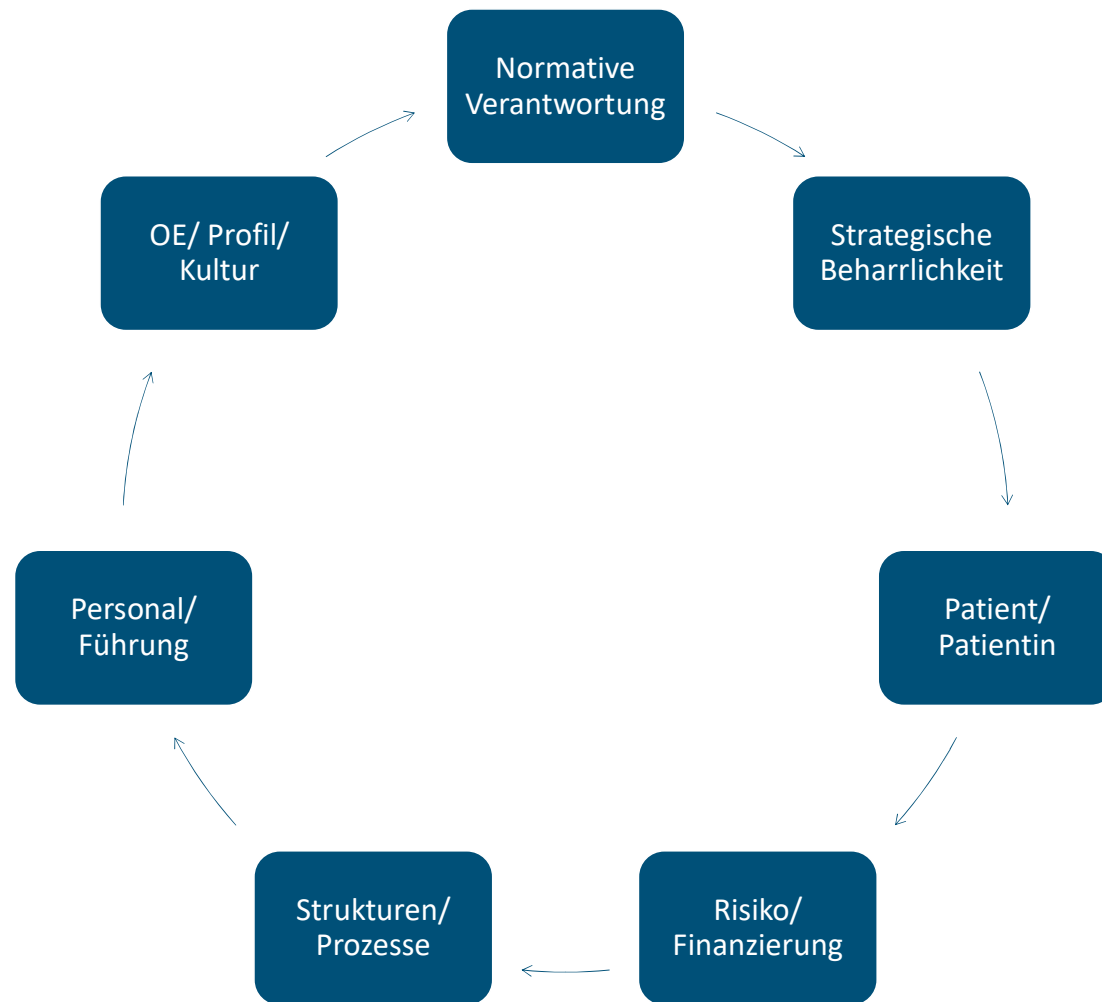
Was ermöglicht die Organisation?

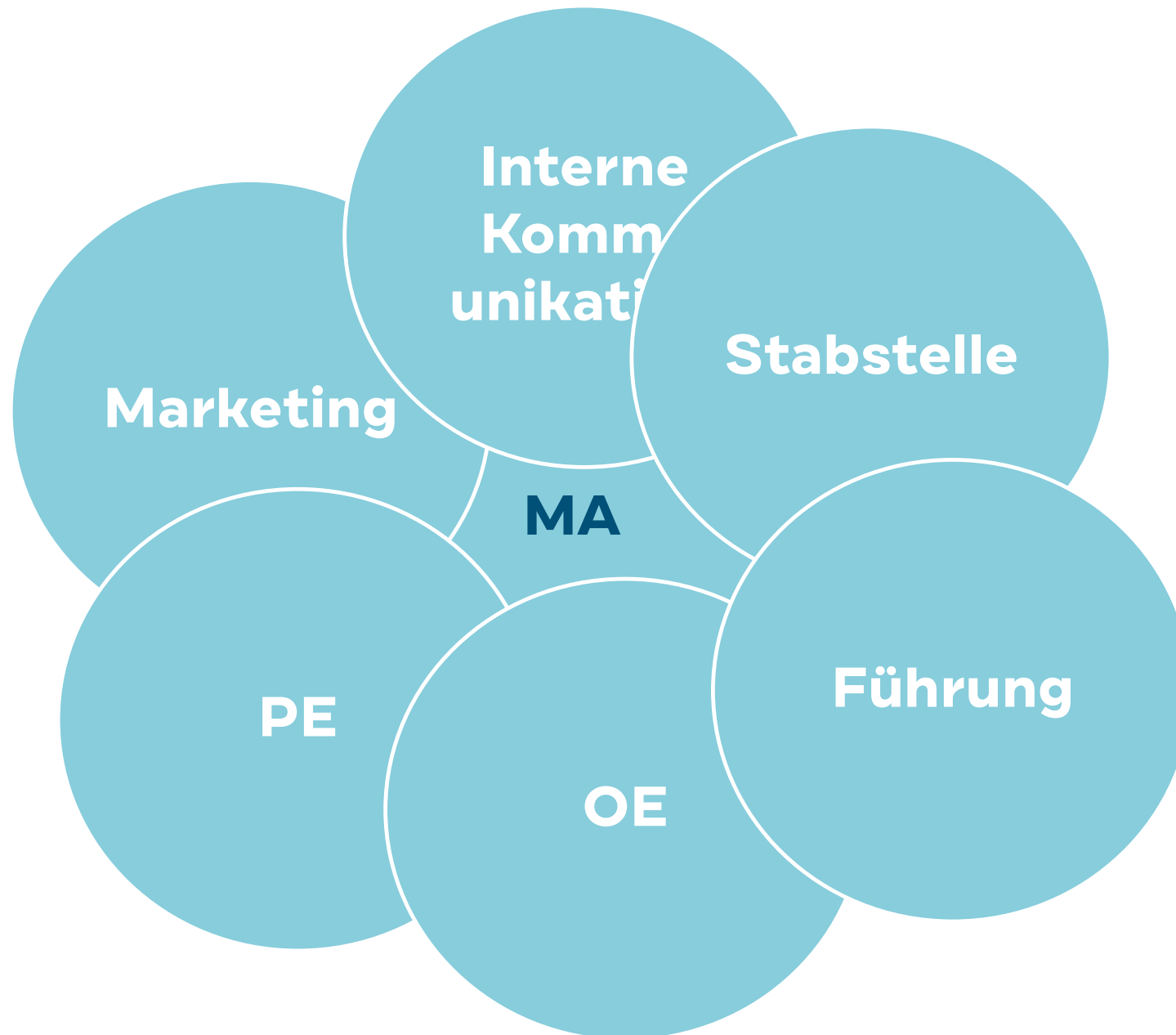
Was erschwert sie?

Was fördert sie?

Institut für christliche Organisationskultur

Wert-Ebenen	Systemebenen					
	Grundlage	Führung	Prozess	Qualifizierung	Evalulierung	Wirkung
Solidarität mit Menschen in Not und Bedürftigkeit	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4
Ganzheitlicher Blick auf den Menschen (Körper, Seele, Geist)	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4
Respekt vor der Würde des menschlichen Lebens	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4
Partizipation und wechselseitiger Respekt in der Dienstgemeinschaft	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4
Nachhaltiges Management	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4
Handeln als Kirche	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4
Menschenwürde + Gemeinwohl + Gerechtigkeit						





Aus einem Leitbild eines deutschen konfessionellen Krankenhauses:

„Wir beteiligen Mitarbeitende.“

Aus Interviews/ Analyse (!) vor Ort:

Entscheidungen werden oben getroffen.

Sitzungen dienen nur der Information.

Fehler werden lieber versteckt.

Wer widerspricht, gilt als schwierig.

Gute Ideen versanden.

Was ich zum Patienten denke, zählt nicht.

Tatsächliche Organisationsbotschaft:

„Beteiligung ist erwünscht – solange sie nichts verändert.“

→ Das ist Kultur. Nicht das Leitbild.

Schritt 1:
Analyse



Schritt 2:
Veränderung

Lernen, was trägt - organisationsethische Perspektiven



ZielWERTE

(nicht moralische Zielwerte, Organisationsziele,
Vision, Wertedinge, ...)

Persönliche WERTE HALTUNGEN*

(Tugenden, Ideale, ...)

BasisWERTE

(Grundgüter, Grundbedürfnisse, ...)

GrundWERTE

(ethische universelle Grundwerte,..., aber auch:
Berufs- oder Sachbezogene Werte)

Ich kann es nicht → Kompetenz → Befähigung

Ich verstehe es nicht → Kommunikation → Führung

Ich will es nicht → Interesse (Vertrag!) → Motivation, §

Ich darf es nicht → Struktur → Zuständigkeiten

Ich schaffe es nicht → Ressourcen → Prioritäten

Ich verantworte es nicht → Ethik → Werte reflektieren