

# Auf die Wurzeln besinnen



VON THOMAS MÄULE

Dr. Thomas Mäule, Theologe, Sportwissenschaftler, Gerontologe und Sozialmanager, ist Referent für Theologie und Ethik bei der Evangelischen Heimstiftung GmbH in Stuttgart. Das Sozialunternehmen betreut mit 6.670 Beschäftigten über 9.900 pflege- und hilfebedürftige Menschen. [www.ev-heimstiftung.de](http://www.ev-heimstiftung.de)

**Bei der Suche nach gangbaren Wegen in die Zukunft eines Unternehmens kann die Frage nach dem Existenzgrund einer Organisation helfen. Mit der Rückbesinnung auf die Wurzeln können alte Werte neu belebt werden, wie ein Beispiel zeigt.**

Wie kann es gelingen, Werte immer wieder neu mit Bedeutung und Inhalten zu füllen und ein Unternehmen strategisch an Werten auszurichten?

Weil Werte ihre Wirksamkeit von innen entfalten, lohnt die Suche nach wirksamen, selbstgesteuerten Prozessen im Unternehmen. »Jeder ist für jeden ein Vorbild«, war Erkenntnis aus einem »DiakonieProfil-Tag« für Mitarbeitende in der Evangelischen Heimstiftung. Die Veranstaltung konnte zeigen, wie ein Weg beschrritten werden kann, Aufmerksamkeit auf die eigene und die Vorbildfunktion anderer zu richten.

Wir haben unsere direkten Nachbarn befragt: Frau R. von der Bäckerei, Maria vom Italiener um die Ecke, die freundliche KassiererIn vom Obst- und Gemüsemarkt, den Verkäufer hinter der Wurst- und Fleischtheke und Herrn W. vom Autohaus. Wissen wollten wir von ihnen, wie sie die Evangelische Heimstiftung erleben. Und was sie von einem diakonischen Arbeitgeber erwarten. Welche sie an das »Diakonische« hätten.

Wir haben überraschende Antworten bekommen. Die Befragten empfinden uns Mitarbeitende aus der Zentrale als »korrekt«, wir »strahlen Vertrauen aus«. Die Leute in der Nachbarschaft finden uns »ganz entspannt und relaxed«. (Ob die wohl schon etwas von all den Agenda- und Masterplanprojekten gehört haben?) Die Befragten gehen davon aus, dass man bei einem kirchlichen Träger »viel Verständnis und genug Zeit füreinander« hat. Dass es »fair, so ganz ohne Konkurrenzdenken zugeht«, »harmonisch eben«. Wie Wurst und Wecken zusammen pas-

sen, so assoziieren sie »Teamarbeit und Zusammenhalt« mit der Heimstiftung. Und sie hätten auch gerne so einen Arbeitgeber, der »gut bezahlt«, »Mitarbeitenden eine Chance gibt, die benachteiligt sind« – auch wenn sie sich nächste Woche nicht gleich bei uns bewerben.

Die Umfrage zum Auftakt unseres DiakonieProfil-Tags hat deutlich gemacht: Anders zu sein als die anderen wird von einem diakonischen Träger erwartet. Von außen ist diese Erwartung verknüpft mit weniger Druck, weniger Ellbogen, mehr Verständnis für menschliche Schwächen. Erwartet wird von einem Träger wie der Heimstiftung, dass nicht so sehr aufs Geld geschaut wird und dass es neben (ordentlichem) Lohn und sozialen Kontakten die Möglichkeit gibt, eine sinnvolle Arbeit zu tun. Schon die unmittelbaren Nachbarn erwarten, dass wir im Konzert der sozialen Anbieter unser Selbstverständnis und Profil deutlich hervorheben.

Was aber zeichnet diakonische Unternehmenskultur aus? Logo und Türschild reichen nicht aus. Das haben Nachbarn uns wissen lassen. Wie aber lässt sich das fassen, was uns anders sein lassen sollte? Worin zeigt sich dieser »andere Geist«?

In einem zweiten Schritt haben wir uns anhand von Bildern von Bewohnern und Kunden unserer Einrichtungen der Frage genähert: Was verbinden wir mit Diakonie? Schwerpunkte wurden sichtbar in der Qualität menschlicher Beziehungen zu Bewohnern (Mitmenschlichkeit, Geborgenheit, Fürsorge), im Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen (Team, Gemeinschaft), aber auch in der gesellschaftlichen Solidarität und An-

waltschaft (wie sie in Handlungsgrundsätzen und Positionspapieren der Heimstiftung zum Tragen kommen). Und: in gelebten Werten, in Haltung und Einstellung, im wie wir die Arbeit machen, in der Wahrnehmung von Kunden und Mitarbeitern. Ganz offensichtlich braucht ein diakonischer Träger »entwickelte Menschlichkeit«, braucht Werte. Professionalität allein läuft Gefahr, Perfektion und Kontrolle zum alleinigen Maßstab werden zu lassen.

Fremd- und Selbsteinschätzung haben deutlich werden lassen: Gelebte Werte verleihen einem Unternehmen Charakter, Identität und Unverwechselbarkeit. In Werten wird spür- und fassbar, wofür die Heimstiftung steht. Auch wenn Dienstleistungen in der Altenhilfe immer ähnlicher werden. Werteorientierung macht aus, was ein Unternehmen anders sein lässt als die anderen: nach innen und außen.

Nach innen wirkt sich Werteorientierung auf den Umgang miteinander aus. Es entsteht eine Kultur, die von Offenheit, Vertrauen und Aufrichtigkeit getragen ist. Ressourcen werden aktiviert, spürbares Vertrauen verschlankt Prozesse und reduziert das Regelwerk. Nach innen gelebte Werte entfalten ihre Wirksamkeit nach außen. Sie geben Bewohnern und Kunden Handlungssicherheit. So entsteht Kundenbindung: von Vertrauen und gegenseitigem Interesse getragen. Kein Wunder, dass Werte als unternehmerischer Erfolgsfaktor in aller Munde sind.

Eines ist sicher: Werte nur zu fordern, reicht nicht. Erzwingen, einfach trainieren lassen Werte sich nicht. Werden Werte aufgesetzt – wirken sie entsprechend. Auch die Diskussion über Werte reicht niemals aus. Der Austausch und das inhaltliche Füllen von Werten ist nur ein Anfang.

Eine wichtige Rückmeldung war: »Wir haben über gelebte und nicht gelebte Werte gesprochen.« Worten müssen Taten folgen. Werte ohne entsprechendes Verhalten, ohne Taten, die folgen, sind »wertlos«. Werte benötigen Willen, Sehnsucht und innere Überzeugung, gelebt werden zu wollen. Und sie müssen in Handlungen übersetzt werden.

## Wie man Werte umsetzen kann

Dass Werteorientierung sich fördern lässt und in der Diakonie einen guten Wurzelgrund hat, wurde allein schon sichtbar in der Raumgestaltung: eine Klangschale, die zur Stille einlädt, ein farbiges Tuch

in der Kreismitte drapiert, eine Kerze im Zentrum. Ein Korb mit Sinneselementen, die zum Hören, Schmecken, Sehen anregen. Ein Abschlussritual mit Zeit für die eigene Rück- und Ausschau.

Solche Zeichen und Symbole machen ganzheitliches Lernen sichtbar. Sie laden zum Innehalten ein und machen eine Kultur der Unterbrechung deutlich: »Der Tag hat gut getan. Es war eine Atempause für den Alltag.« Angesichts von Arbeitsverdichtung und digitaler Dauererreichbarkeit werden Zeiten des Rückzugs und des Innehaltens wichtig. Die Kraft, die von solchen Momenten der Stille und Vertiefung ausgeht, kann die alltägliche Arbeit leichter machen. Eine diakonisch geprägte Unternehmenskultur kann das unterstützen.

**»Bei Werten geht es eher ums Tun als ums Reden«**

Oft geht es bei Werten eher ums Tun als ums Reden.

Werte stehen aber nicht nur in Handlungsgrundsätzen und Leitbildern. Sie brauchen vor allem Vorbilder. Sie brauchen Menschen, die Werte leben, die mit Beispiel voran gehen. Nicht nur Führungskräfte, sondern vernetzt auf allen Ebenen. Jeder ist und kann für jeden ein Vorbild sein. Diese – typisch protestantische – Sichtweise hat den Vorteil, dass Lernen über Vorbilder ins breite Bewusstsein aller Mitarbeiter Eingang findet.

»„Wurzeln spüren, Neues wagen« – so haben wir den Tag betitelt. Erinnert haben wir am »Internationalen Tag der Pflege«, dem 12. Mai, an Florence Nightingale, die das Gesundheitswesen revolutioniert hat. Und an Dr. Antonie Kraut, die vor über sechs Jahrzehnten die Evangelische Heimstiftung mitgegründet und geprägt hat. Beide Frauen sind Ur-Bilder des Ethischen. Erinnert wurde an die jeweilige Biographie. An die Werte, für die sie standen. An Werte und Widersprüche, die sie aushielten und ausbalancierten. An die Frauenrolle – zwischen Tradition und Emanzipation. An die Krankenpflege – zwischen christlicher Motivation und irdischen Zielen, zwischen Fürsorge und Effizienz der Versorgung im Gesundheitssystem.

Dabei spielten der Prozess »Refounding« und das Ziel, Gründungsideale wieder neu zu entfachen, eine wichtige Rol-

le. »Re« bedeutet »zurück«; in »Founding« steckt »Grund, Fundament«. Refounding beschreibt einen Prozess der Neuausrichtung durch Bezug auf sein eigenes Fundament. Was ist der Grund, weswegen es die Heimstiftung überhaupt gibt? Was ist der Grund, in dem wir unsere Wurzeln haben? Was können wir lernen von unseren Gründern mit ihren Ideen und Wertvorstellungen?

Wie können wir uns neu verwurzeln? Und wie können wir aus unseren Wurzeln neue Kraft schöpfen? Als Unternehmen, als Zentrale, Abteilung und Team? Aber auch ganz persönlich als Mitarbeiterin und Mitarbeiter der Heimstiftung. »Wer weiß, wo er herkommt, ist auf einem guten Weg in die Zukunft«, hat ein Teilnehmer den gemeinschaftlichen

Prozess aller auf den Punkt gebracht.

»Refounding« bleibt nicht in musealer Erinnerung stecken, steht auch nicht unter Denkmalschutz. Vielmehr wird die Gründungsidee in Gegenwart und Zukunft aktualisiert und stellt Wesenselemente einer Organisation auf den Prüfstand: Ziele, Strukturen, Marktauftritt, Führungsstil, Kultur, Umgang mit Ressourcen. Nicht mit der Idee, alles anders zu machen als bisher – sondern: Raum schaffen für Neues, Neues zulassen, ohne Bewährtes aus dem Blick zu lassen. Die ureigenen Ziele – ausgehend vom Gründungsakt – neu zu bedenken, sich mit der Gründungsgeschichte auseinanderzusetzen. Sich mit Idealen zu identifizieren und Werte im Austausch mit Bedeutung und Inhalten zu füllen.

Wichtig war den Teilnehmenden: »die aktive Mitarbeit«, »das Zusammenkommen«, »der Austausch mit den Kollegen«, »die Reflexion über gelebte und nicht gelebte, persönliche und gemeinschaftliche Werte«. Für die Alltagspraxis lautet die Einsicht: »Wir lernen immer voneinander, kopieren positive und negative Verhaltensmuster.« Es kommt darauf an, Aufmerksamkeit immer wieder auf die eigene und die Vorbildfunktion anderer zu richten. »Jeder ist für jeden ein Vorbild.«

Werte können weiter wirken und Unternehmenskultur menschlich und wirkungsvoll gestalten. ■