

## Einführende Thesen

Als die Idee zu diesem Buch entstand, fuhr ich zunächst für ein Vorgespräch zu Heinz Schmidt<sup>1</sup> nach Heidelberg, in dem es ganz grundsätzlich um den Sinn und Zweck dieses Projekts ging. „Wer überhaupt braucht denn ein solches Buch?“, fragte ich ihn und wies auf die Fülle der bereits vorliegenden, hervorragenden Publikationen zu Organisations- und Unternehmensentwicklung hin<sup>2</sup>. Seine Antwort war: Gerade in der Diakonie wird es gebraucht, als Sach- und Arbeitsbuch. Und: Orientiert an der Perspektive der Leserinnen<sup>3</sup> und nicht in erster Linie interessiert an der Theorieentwicklung.

„Wer die Frage nicht hat, der hat auch die Antwort nicht, selbst wenn er sie in den Händen hält“, formulierte Martin Buber<sup>4</sup>. Diese für wissenschaftliche Untersuchungen stets gültige Aussage bekam für mich jetzt eine zusätzliche Bedeutung: Was ist der eigentliche Kern meiner ganz eigenen Fragestellung für diese Publikation? Wäre dies geklärt, dann hätte sich auch die Frage nach dem Sinn und Zweck des Buchprojekts beantwortet, vermutete ich. Schließlich ist es mir genau am 10. April 2008 um 21.30 Uhr – innerhalb einer Minute – gelungen, diese Schlüsselfrage zu finden, sie einfach und zugleich genau zu stellen<sup>5</sup>. Und von diesem Moment an konnte ich mich gemeinsam mit Albrecht Friz auf den Weg machen, um Kapitel für Kapitel aufzuschreiben, immer gemessen an dieser Frage und mit der Rückenstärkung durch den nun präzisen Arbeitsauftrag. Die zentrale Fragestellung lautet: *Welches sind die entscheidenden Hebelpunkte für Organisations- und Unternehmensentwicklung in der Diakonie?*

Schon Aristoteles war auf der Suche nach einem solchen „Hebel“<sup>6</sup>. Peter M. Senge hat das Bild vom „Hebel“ für Organisations- und Unternehmensent-

---

<sup>1</sup> Das Gespräch mit Professor Dr. Heinz Schmidt, dem früheren Direktor des Diakoniewissenschaftlichen Instituts der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, fand am 1. April 2008 statt.

<sup>2</sup> s. Literaturverzeichnis: Allein den Veröffentlichungen von Senge, Glasl, Rüegg-Stürm, Gomez, Probst, Morgan, Stark, Grunwald ist mit Blick auf Organisations- und Unternehmensentwicklung kaum etwas hinzuzufügen, dachte ich zunächst.

<sup>3</sup> Wir verwenden durchgängig entweder die weibliche Form oder eine neutralisierende Endung wie z. B. „Mitarbeitende“. Es sind stets beide Geschlechter gemeint, sofern nicht eigens abweichend markiert.

<sup>4</sup> Buber zitiert nach: [www.neu-bybarny.de/weisheit/wei3a.htm](http://www.neu-bybarny.de/weisheit/wei3a.htm).

<sup>5</sup> Gelegentlich wird behauptet: „Intuition ist Verstand in Eile“ (Holbrooke Jackson zitiert nach Horn-Wagner 2004). In meinem Fall war der intuitive Erkenntnisgewinn eher das Ergebnis von „Verstand im Zustand der Verlangsamung“ und eines selbst auferlegten, zermürbenden Kopfzerbrechens. Umso befreiender dann der Moment, in dem der Schleier fiel.

<sup>6</sup> „Gebt mir einen Hebel, der lang genug ist ..., und einhändig bewege ich die Welt“: Aristoteles zitiert nach Senge 2006, 11. Es ist Peter M. Senge zu verdanken, dass er als Pionier des Konzepts der lernenden Organisation den Stellenwert der Hebelwirkungen bei Veränderungsprozessen ins

wicklung nutzbar gemacht. Das Hilfreiche an der Metapher vom Hebel ist, dass sie die Assoziation der *Hebelwirkung* – wie im physikalischen Gesetz – gleich mit weckt und einschließt. Wenn wir nach Entwicklungspotentialen und überhaupt nach Entwicklungsverläufen in diakonischen und sozialen Organisationen fragen, lassen sich nun – mit der gefundenen Fragestellung – sämtliche Analysen legitim immer auf die besonders wirksamen (ob augenfälligen oder verdeckten) *Hebelpunkte* fokussieren, ohne dass man damit der Komplexität und den vielfältigen Verflochtenheiten Gewalt antäte, wenn andere Aspekte unbeachtet bleiben. Mit der Begrenzung der Fragestellung auf die entscheidenden *Hebelpunkte für Organisations- und Unternehmensentwicklung* befinden wir uns also auf der sicheren Seite einer zulässigen und begründeten *Komplexitätsreduktion*<sup>7</sup> und entgehen hoffentlich dem Dilemma, einerseits tendenziell unendlichen Komplexitäten und andererseits präzisierbaren Detailanforderungen von Organisationen gerecht werden zu sollen.

Die meisten Abschnitte dieses Buches sind in einer Zeit verfasst worden, in der wir an der Führungsakademie für Kirche und Diakonie, Berlin, mehrere Kurse zum Thema dieses Buches durchführten und *by doing* parallel dazu Grundlagenmaterialien mit methodischen Übungen, Präsentationen, Synopsen etc. erstellten. Insofern sind die Bausteine dieses Buches, das Sie in Ihren Händen halten, auch das Ergebnis vielfältiger, engagierter Dialoge von Personen und Kolleginnen, die in Diakonie, Sozial- und Gesundheitswesen tagtäglich Verantwortung tragen und die sich in Entschlossenheit und mit Freude für die intensive Auseinandersetzung mit Entwicklungsprozessen in ihren eigenen Organisationen entschieden haben. Keiner und keinem der hier Beteiligten ging es etwa nur um Absicherung, um Bewahrung des Status Quo oder um die eigenen Pfründe. Sondern sie alle sind Entwicklerinnen und Entwickler.

Hebelpunkte sind *zeitlich, örtlich und personell zu bestimmende Punkte*, an denen ganz erhebliche Wirkungen für die Organisations- und Unternehmensentwicklung erzielt werden können. Daher lohnt es sich, sie aufzuspüren, um sie dann bewusst und gezielt zu nutzen. Zwar wird nicht immer

---

Bewusstsein gerückt hat: Die Frage bei Entwicklungsprozessen ist die der Wirkung und des Wirkungsradius bei Interventionen, egal welcher Art.

<sup>7</sup> Das Bild, das Rüegg-Stürm (2002, 12) zur Legitimierung von Komplexitätsreduktionen gebrauchte, bringt diesen Ansatz unmissverständlich zur Geltung: Eine Landkarte repräsentiert nie ein Territorium, sondern ist eine Rekonstruktion dieser Gegend unter Maßgabe des Zwecks dieser Karte. Die zentrale Funktion einer Karte besteht im Hervorheben wichtiger und damit zugleich ebenso im Weglassen weniger wichtiger Aspekte. Rüegg-Stürm: „Der Nutzen einer Karte liegt in dem, was sie weglässt.“

gelingen, was der New Yorker Journalist Malcolm Gladwell<sup>8</sup> erhoffte, nämlich denjenigen Punkt zu finden und zu treffen, an dem wir mit möglichst geringem Kraftaufwand den größtmöglichen Effekt erreichen können, um gewünschte Entwicklungen zu beeinflussen und herbeizuführen. Aber unser Anspruch ist demgegenüber sowieso ein viel geringerer: Es ist schon viel gewonnen, wenn wir in Diakonie und Sozialarbeit überhaupt einige der *Tipping Points* und Hebelpunkte für sinnvolle und notwendige Entwicklungen erkennen und unsere strategischen Entscheidungen daran ausrichten können.

Soziale und diakonische Organisationen und Unternehmen kennen wenigstens sieben Aufgaben und Chancen, die als Hebel für Wandel und Veränderung den Ausschlag geben:

1. *Werte*: Wertorientierte Unternehmen entwickeln sich entlang der ständigen Reflexion und Realisierung ihrer bekannten Werte. Diese ganz besondere Chance der Diakonie – etwa gegenüber Profitunternehmen – wird zunehmend erkannt und genutzt. Die Frage nach den Werten ist selbstverständlich zugleich die nach den spezifisch diakonischen Werteprinzipien und deren Begründung durch das Evangelium. Die Wertefrage kann zeitlich, örtlich und personell immer wieder „auf den Punkt gebracht“ werden. Werte sind wie „Perlen“ des Unternehmens, sind Kristallisierungs- und Orientierungspunkte als Gradmesser des Verhaltens.
2. *Kultur*: Die Organisations-, Unternehmens-, Qualitätskulturen sind Ergebnisse und Abbildungen der organisationsgeschichtlichen Aushandlungsprozesse zwischen den Beteiligten, den Verantwortlichen, den Kunden und den unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Wandel und Veränderungsprozesse gelingen in dem Maße, in dem sich die Akteure in den kulturellen Gegebenheiten auskennen. Das beinhaltet die Möglichkeit einer erkennbaren und begeisternden Diakoniekultur, die Menschen gewinnt, einbezieht und zu neuen Aufbrüchen ermutigt.
3. *Wachstum*: Es ist für uns eine große Hilfe, dass renommierte Autorinnen in einfacher und einleuchtender Weise die Lebensphasen von Unternehmen als Wachstumsmodelle und Lebenszyklen beschrieben haben. Ein profunderes Verständnis für die Lebensgeschichten solcher organisationalen Organismen erleichtert das rechtzeitige Erkennen von Hebelpunkten für nötige Initiativen<sup>9</sup>. Diakonische Einrichtungen und Dienste folgen

---

<sup>8</sup> Malcolm Gladwell: „The Tipping Point. How Little Things Can Make a Big Difference“, Boston/New York/London 2000.

<sup>9</sup> Eine wirklich präzisierte und die einzelnen Organisationselemente durchdeklinierende Untersuchung der wichtigsten Zyklen, Sequenzen, Frequenzen, Intervalle, Perioden, Metren (z. B. zur

nicht nur – oft als zwangsläufig empfundenen – „Naturgesetzen“ von Aufstieg, Blüte, Krise und Verfall, sondern können lernen, die Verläufe zu „managen“ und „Hebel umzulegen“. Es gilt also, „die Zukunft zu erspüren“<sup>10</sup>. Denn in den Entwicklungspotentialen „hat Zukunft bereits stattgefunden“<sup>11</sup>, wird behauptet, oder hat doch wenigstens begonnen.

4. *Balance*: Dem berühmten Bild Kurt Lewins folgend, bewegen sich auch soziale Organisationen in den Entwicklungsstufen des *Unfreezing*, *Moving* und *Refreezing* und in entsprechenden „Pendelbewegungen“<sup>12</sup>. Solche Prozesse lassen sich verstehen, begleiten und teilweise steuern. Anlässe, Ziele und Kräfteverhältnisse bei organisationalen Veränderungen können als Hebel eingesetzt und genutzt werden. Aus den epochalen historischen Stufen der Organisations- und Unternehmensentwicklung können Sozialarbeit und Diakonie Wegweiser für den künftigen Weg ableiten.
5. *Change*. Bisher verstehen es nur wenige soziale Unternehmen, systematisch die jeweils lenkbaren und die nicht-lenkbaren Einflussgrößen und Faktoren voneinander zu unterscheiden und ihre Strategien und Interventionen danach auszurichten. Zudem ist Change in allererster Linie ein kommunikativer Prozess und erfordert hohe sozialkommunikative Kompetenzen von den Verantwortlichen. Wie für alle anderen Unternehmen auch, schlägt hier für diakonische Einrichtungen eine „Stunde der Wahrheit“ und Bescheidenheit. Denn nur selten ist es bislang gelungen, offenzulegen und direkt zu benennen, was alles *nicht* steuerbar und beeinflussbar ist, und wie den Ungewissheiten und Risiken völlig unberechenbarer Zukunftsfaktoren begegnet werden könnte<sup>13</sup>.
6. *Prozesse*. Prozessqualität ist Voraussetzung für Ergebnis- und Lebensqualität. Die Arbeit an den Schlüsselprozessen ist für die Kunden und Partner entscheidend für die von ihnen erlebte, „geschmeckte“ Qualität der Leistungen. Und sie ist für die Beteiligten innerhalb einer Organisation allein deshalb so wichtig, weil sie im gemeinsamen Tun erleben *dazuzugehö-*

---

Strategiebildung, z. B. zur Kulturentwicklung, z. B. zur Umweltabhängigkeit von Unternehmen) steht noch aus. „Pulsschlag und Atemrhythmus“ einzelner Elemente und Organisationsbereiche bestimmen das Wesen eines Unternehmens in erheblicher Weise, nicht nur bzgl. der Geschwindigkeit vs. Trägheit, sondern vor allem in Bezug auf das (gelingende oder nicht gelingende) Zusammenwirken der unterschiedlichen Rhythmen und eine – vielleicht – gemeinsame, verbindende „Taktung“. Soziale Organisationen entwickeln sich aber eben nicht „im Gleichschritt“; Gleichzeitigkeiten bei Entwicklungsprozessen sind selten. Beispiel: Prozesse lassen sich unmittelbar gestalten und verbindlich einführen. Ob die beteiligten Mitarbeiterinnen dies „kulturell“ aber auch rasch akzeptieren und bejahen, ist eine ganz andere Frage, sofern sie diese nicht selbst erarbeitet haben.

<sup>10</sup> Stark 2008.

<sup>11</sup> Peter F. Drucker zitiert von Jäger 2007, 106.

<sup>12</sup> Lewin, Human Relations 1, 5–41, 1947.

<sup>13</sup> Gomez/Probst 2004.

ren<sup>14</sup> und sich ihre gemeinsame Wirklichkeit schöpferisch schaffen, indem sie selbst die Prozessqualitäten bestimmen. Existenziell wichtige Kernprozesse (Aufnahme, besondere Feste, Sterbebegleitung etc.) werden in Kirche und Diakonie oft *rituell* ausgestaltet.

7. *Führung*. Führung und Verantwortung in diakonischen und sozialen Unternehmen wird zu Recht immer stärker als ein „Management von Dilemmata und Paradoxien“ beschrieben<sup>15</sup>. Für Organisationsentwicklung schafft die Auseinandersetzung mit dem sich – feldspezifisch oft sehr unterschiedlich<sup>16</sup> – wandelnden Führungsverständnis entscheidende Ansatzpunkte. Leitungskräfte navigieren, moderieren, vernetzen. Soziale und diakonische Unternehmen sind, was die Kooperationsnotwendigkeiten angeht, „mehr Konzerte als Konzerne“, denn ohne das Zusammenspiel der Kompetenzen in deren Diversität gelingt nicht viel. Erst recht gilt deshalb weiterhin: Ohne Investitionen in die Qualifizierung ihrer Leitungskräfte hat Diakonie am Markt der Sozialanbieter künftig keine Chance mehr. Führungspersönlichkeiten verbinden Management und ihr „Führungs-Selbst-Verständnis“<sup>17</sup> mit Integrität, Menschlichkeit und einer überzeugender Gelassenheit, die „von innen kommt“.

Vielleicht gibt es noch einen achten Hebelpunkt für Organisations- und Unternehmensentwicklung: *Innovation*. Wahrscheinlicher aber ist, dass sich die Innovationsfähigkeit einer diakonischen Organisation insgesamt aus der Summe der bisher genannten sieben Hebelpunkte – in deren Handhabung und Nutzung – beweist. Ein wertvoller Hinweis auf die Gestalt von Innovation findet sich musikalisch-literarisch in den Zeilen: „*When I cannot sing my heart, I can only speak my mind*“.<sup>18</sup> Es wäre unklug, Prozesse des Wandels und der Veränderung in sozialen Organisationen allein rational erklären und angehen zu wollen. Denn die Gefühle der beteiligten und betroffenen Menschen sind das eigentliche Kapital der Organisation, wenn es um Innovation geht. Vor allem sind sie die Motoren und Antriebskräfte für gelingende Entwicklung<sup>19</sup>, ohne die gar keine Bewegung entstehen könnte. Es ist kein Zufall,

<sup>14</sup> Krolzik in Haas/Krolzik 2007, 135.

<sup>15</sup> Grunwald: „Zur Notwendigkeit des Managements von Dilemmata und Paradoxien in Organisationen der Sozialen Arbeit“ 2006, 186 ff.

<sup>16</sup> Führungshandeln in einer diakonischen Altenhilfeeinrichtung wird offensichtlich von durchaus anderen Determinanten, Anforderungen und Einflüssen bestimmt als z. B. die Direktion eines Evangelischen Gymnasiums: Das gilt es zu spezifizieren.

<sup>17</sup> Markus Strauch, Center for Social Enterprise, St. Gallen 2008.

<sup>18</sup> Lennon: „Julia“, auf „The White Album“, Beatles 22.11.1968.

<sup>19</sup> Es erstaunt, wie häufig die Gefühle Beteiligter und Betroffener nur unter dem Aspekt von Widerstand und Verweigerung bei Veränderungsprozessen betrachtet werden, wie selten dagegen die Begeisterung und emotionale Identifizierung als Quelle des Wandels betont wird: Auch in dieser Hinsicht werten wir Senges Ausführungen als immer noch wegweisend. Er spricht im Zusammenhang mit grundlegenden Innovationen durch herausragende Teamarbeit in Unternehmen

dass die Evangelische Kirche in Deutschland in ihrer Jubiläumsdenkschrift zu den „Grundlagen, Aufgaben und Zukunftsperspektiven der Diakonie“ den Titel der Bach-Kantate „Herz und Mund und Tat und Leben“ gewählt hat<sup>20</sup>. Innovation „kommt von Herzen“.

Mit den genannten sieben Hebelpunkten halten Sie bereits die Gliederung des Buches in den Händen. Im achten Kapitel finden Sie einen kleinen Ratgeber mit ausgewählten erfolgskritischen Punkten für Veränderungsprozesse: Was kann man gezielt tun, um das Scheitern zu garantieren? Das Buch schließt mit zwei Themenbeiträgen ab, von denen der erste – „Innovationspotenziale“ – bewusst *nicht* aus der Perspektive eines sozialen oder diakonischen Unternehmens verfasst ist, sondern ebenso auf die Übernahme sozialer Verantwortung durch den Profitbereich zielt. Den Schlussakkord bilden Anregungen und Thesen zur „Gestaltung diakonischer Kultur“ aus theologischer Sicht.

Das Buch lässt sich am Stück lesen oder kapitelweise. Es will kein Lehrbuch sein, das andere Lehrbücher an Weisheit und Reichtum übertrifft, sondern ein Arbeitsbuch, das Sie, liebe Leserinnen und Leser, darin unterstützen kann, das Rad immer von Neuem am Laufen zu halten und somit auch ihre Organisation in Schwung zu bringen. Unser Dank gilt Heinz Schmidt, Wolfgang Stark, Ingolf Hübner und vielen weiteren Kolleginnen, ohne deren Wohlwollen diese Schrift vermutlich auf halbem Wege als zerfleddertes Manuskript an einer dänischen Küste versandet und nie aufgefunden worden wäre.

Stuttgart, im Juli 2010

*Paul Gerhardt Hanselmann*

---

u. a. von „Sinnstiftung“, „Gefühlen der Verbundenheit“, „Kreativität“ und vom „Zauber dieser Erfahrung“ (Senge 2006, 23).

<sup>20</sup> EKD 1998.

## 1. Werte. Antriebskräfte für die Praxis

„Werte kann man nicht lehren, man kann sie nur vorleben“  
(Viktor E. Frankl)

Die Frage nach den Werten ist die Frage danach, wofür wir täglich an- und eintreten, und stellt sich also ganz pragmatisch jeden Tag. Der Aspekt: „For what it's worth“, verbindet die Antriebskräfte und Motivationen der Praktikerinnen mit dem Wertebezug im Auftrag einer *Corporate Culture*. Dass es sich bei Werten um ein vielfältig schillerndes Begriffsgebilde handelt, ändert nichts an der enormen Relevanz von Wertbezügen für das Alltagshandeln. Gerade wo Wertbezüge und Werthaltungen nicht mehr laufend kommuniziert werden, wird es problematisch.

Zudem behaupten wir, dass der gezielte und sorgfältige Umgang mit der Frage nach „Werteprinzipien“ in Diakonie und ihren Einrichtungen ein wirkungsvoller Hebel für systematische Organisations- und Unternehmensentwicklung sein kann. Dazu zitieren wir als Vorbemerkung eine zufällige, persönliche Begegnung mit grundlegender Bedeutung:

Erst vor wenigen Wochen traf ich bei Freunden einen jungen Mann wieder, Martin<sup>1</sup>, der inzwischen in Tübingen sein Theologie-Studium begonnen hat. Die anderen anwesenden jungen Leute fragten ihn, ob er denn die ganze Bibel schon durchgelesen hätte, ob er eigentlich die meisten Bibelstellen auswendig wissen müsste usw. Im Plaudern habe ich ihm dann erzählt, dass ich mir nur wenige Bibelstellen merken könnte. Aber als ich sagte: „1. Korinther 12“, kam von Martin wie aus der Pistole geschossen: „Viele Glieder – ein Leib“ und „Viele Gaben – ein Geist“. Das Besondere an seiner Reaktion war nicht, dass er die Stelle zitieren konnte, sondern folgendes: Seine Augen fingen dabei an zu leuchten und sein Blick erhob sich etwas über die anderen Anwesenden hinweg, so als blicke er gerade auf etwas Höheres, Freudigeres, Bedeutsameres als auf unsere Grillparty, – ich könnte auch sagen: auf etwas für ihn besonders *Wertvolles*.<sup>2</sup>

Es sind für viele Menschen, die sich für Kirche, Diakonie und Sozialarbeit entscheiden, einzelne Schlüsselerfahrungen, bei denen sie früher in ihrem Leben mit biblischen Aussagen in Berührung gekommen sind. Was jemand

---

<sup>1</sup> Namen anonymisiert.

<sup>2</sup> Die Grillparty fand im Sommer 2007 statt. Teilnehmer und Erzähler: Paul G. Hanselmann.

als besonders „wertvoll“ erlebt oder erlebt hat, ist einerseits ein höchst individuelles Geschehen von prägender persönlicher Bedeutung. Zugleich aber ist ein Wert auch meistens eine von einer größeren Gruppe oder gar der Mehrheit einer Gruppe (z. B. Profession, Schicht, Gesellschaft) *geteilte allgemeine Vorstellung darüber, was gut oder schlecht, was wünschenswert oder unerwünscht ist*. „Werte sind bestimmend für Lebensstile. Beliebige Situationen werden durch sie in einen größeren Zusammenhang gestellt, gleichsam transzendiert.“<sup>3</sup>

### 1.1 Werteprinzipien als Hebelpunkte und Orientierungsrahmen

Unsere Behauptung war, dass „Hebelpunkte“ *zeitlich, örtlich und personell zu bestimmende Punkte* seien, durch die besonders große Wirkungen für die Organisations- und Unternehmensentwicklung erzielt werden können. Was dabei den Zeitfaktor angeht, sollte die Frage nach den Werten in diakonischen Einrichtungen eigentlich eine *ständige, laufende Auseinandersetzung* sein. Genauso wichtig jedoch ist das Aufspüren günstiger Gelegenheiten und des *rechten Augenblicks* (i.S.v. „Kairos“) für einen intendierten Dialog zum Werthintergrund der Organisation und ihrer Mitglieder<sup>4</sup>. Denn: „*Wozu brauchen wir eine neue Wertediskussion?*“, fragen die einen. „*Eine erneute Verständigung auf gemeinsame, Grund legende Werte ist jetzt dringend nötig*“, fordern die anderen. Ihr gemeinsames Interesse liegt in der Frage: „*Welchen Wert hat die Wertediskussion für die Praxis?*“, und dies ist in erster Linie eine Frage nach dem *Nutzen*. Bloß: Geht es bei Werten hauptsächlich um Abwägungen zum Nutzen? Wir stellen zunächst drei Thesen auf:

1. Werte sind immer bereits da.
2. Attributive Werte sind von substanziellen Werten abzugrenzen.
3. Werte sind Einstellungsmuster *und* Verhaltensziele.

Zu 1.: „*Alle suchen nach Werten – dabei sind sie längst da.*“<sup>5</sup>

Wenn das stimmt, dann gilt es zunächst, die Werte in der Praxis der Diakonie und sozialen Arbeit zu erkennen, die dort bereits prägend *sind*. Und weiter ist klärungsbedürftig, ob Werte „allgemein geteilte Vorstellungen“ – wie

<sup>3</sup> Rehberg 2003, 72.

<sup>4</sup> Vgl. Galán 1986, 276 ff.; Hofmann 2008, 79 ff.; sowie: [Wikipedia.org/wiki/kairos](http://Wikipedia.org/wiki/kairos) 2008.

<sup>5</sup> Prange 2006, Einbandseite.

oben zitiert – bezeichnen oder ob es in der Organisation abweichende, diverse Wertorientierungen gibt. Die individuellen und kollektiven Orientierungen können durchaus weit auseinander gehen. In einem ersten Schritt sind also Werte zu entdecken, aufzuspüren und zu erforschen, um dann in einem zweiten Schritt über die individuellen und/oder gemeinsamen Wertorientierungen, Werteprinzipien und Wertekonflikte in einen Dialog einzutreten. Um dieses Ziel zu erreichen, sehen wir zwei Zugänge: Erstens den der genaueren Ergründung des Begriffs „Werte“ und seiner Bedeutung für die Praxis. Zweitens durch die Beleuchtung von Indikatoren, wie wir sie aus der Evaluationsforschung (Erkennen und Bewertung des *values*) kennen; also Indikatoren, die anzeigen, welche Werte in einer sozialen Organisation gelten und wie sie sich im Einrichtungsalltag konkret auswirken. Werte können als das *Zentrum der jeweiligen Kultur* im Unternehmen ausgemacht werden, um das herum sich – wie in einem Zwiebelbild – dann andere wichtige Kulturmerkmale lagern, durch die diese Werte wirksam und schließlich auch sichtbar werden.<sup>6</sup> Was für ganze Organisationen gilt, trifft aber gleichzeitig auch auf einzelne Menschen und ihr „Wertegerüst“ zu. Das Fazit zu unserer ersten These lautet also: Es wäre vermessen und völlig unrealistisch anzunehmen, dass die Wertorientierungen einer ganzen Organisation und die ihrer einzelnen Mitarbeiterinnen jemals übereinstimmen.

Den entscheidenden Zugang zur Frage der Wertorientierung in diakonischen Unternehmen gibt Beate Hofmann mit dem Hinweis, Beteiligte und Betroffene zu befragen: „Befragt man Mitarbeitende, was Diakonie einzigartig macht, dann sagen sie: Diakonie steht für Nächstenliebe. Doch wie zeigt sich Nächstenliebe? Die zentrale Geschichte dazu ist die Erzählung vom Barmherzigen Samariter, Lukas 10,25–37.“ Mit einem kurzen und deshalb gut anwendbaren Fragekatalog zur „Umsetzung von Nächstenliebe“, den Beate Hofmann entwickelt hat, kann eine diakonische Einrichtung rasch überprüfen, wo und wie „sich Nächstenliebe zeigt“: Im Umgang mit den Menschen, der Achtung „heiliger Zeiten und Momente“, in der Raumgestaltung, im Umgang miteinander, in der (An-)Sprache, in Phasen organisatorischer Umstrukturierungen.<sup>7</sup>

Zu 2.: *Attributive Werte sind von substanziellen Werten abzugrenzen.*

Lassen Sie uns eine genauere Begriffsbestimmung versuchen. Wir fangen nicht bei Platon und Aristoteles an, die schlicht „*das Gute*“ als zentralen Wert

<sup>6</sup> Vgl. dazu u.a.: Hofstede 1991, 5; Hanselmann 2007, 33; Kapitel 2 „Kultur“.

<sup>7</sup> Hofmann 2008, 21 ff.

beschrieben, nach dem jeder und alles strebt, und gehen auch nicht auf den „*stakeholder value*“ ein, der ebenso berechtigt Wert als das beschreibt, was nützt und einer jeweiligen Anspruchsgruppe dient. Jedoch schwirren im allgemeinen Gebrauch des Begriffs „Wert“ viele Bedeutungen beliebig durcheinander. Dies, obwohl nach den etablierten Definitionen in Soziologie und Psychologie die *eine* Bedeutung von „Wert“ sehr klar von der *anderen* Begriffsbestimmung abzugrenzen ist: der *attributive* vom *substanziellen* Wertbegriff<sup>8</sup>:

Gebrauchen wir den Begriff „Wert“ im *attributiven* Sinne, wie z. B. in der Volkswirtschaftslehre – „*Gebrauchswert*“, „*Tauschwert*“, „*Mehrwert*“ –, dann geht es stets auch um den Nutzen, um Gewinn, um Optimierung und so genannte Wertschöpfung und -steigerung. Eine Sache, eine Leistung, ein Produkt hat einen bestimmten Wert.

Sprechen wir von einem Wert im *substanziellen* Sinn, dann meint „Wert“ immer ein *grundlegendes Einstellungsmuster* einschließlich des dazugehörigen *Werturteils*. Hier wird nicht zwangsläufig eine „Kosten-Nutzen-Rechnung“ aufgemacht. Substanzielle Werte verfolgen nicht in erster Linie einen Zweck, sondern stehen für sich und sind prägend für die Verhaltensebene handelnder Personen. Das macht einen erheblichen Unterschied aus: Eine Handlung kann etwa „wertvoll“ dafür sein, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, und insofern einen zweckgebundenen Wert besitzen. Substanzielle Werte dagegen lassen sich nicht unmittelbar vom Nutzen oder der jeweiligen Wirkung her definieren.

Hinzu kommt der wichtige Aspekt, dass viele Werte *sich gegenseitig verstärken* können und sich in mancherlei Hinsicht wechselseitig bedingen<sup>9</sup>. Das gilt besonders für grundlegende, substanzielle Werte, von uns im Folgenden *Werteprinzipien* genannt. Diejenigen beispielsweise, die wir in der Übersicht als „Kreis diakonischer Werteprinzipien“ zusammengefasst haben, bedingen und verstärken sich wechselseitig in vielfacher Hinsicht.

Das Fazit zu unserer zweiten These: Beides ist für die Unternehmensentwicklung unverzichtbar: Zum einen nach dem Wert als Nutzen und Wertschöpfung zu fragen, zum anderen sich der substanziellen Werte zu vergewissern, die im Unternehmen wirken. Schwierig wird es nur dann, wenn Organisationen ihre vermeintlichen Werteprinzipien zu reinen Werbe- und

<sup>8</sup> „Lexikon Sociologicus“ 2006; „Themenlexikon Psychologie“ 2007; Brockhaus 1999.

<sup>9</sup> Rehberg aaO. 2003, 72/73: „Schätzt man beispielsweise materiellen Komfort, dann ergibt es einen Sinn, auch Erfolg und als dessen Voraussetzung intensive Arbeit hoch zu schätzen. (...) Damit können andere Werte aber durchaus kollidieren.“