

**Sich schnell wandelnde Zeiten  
erfordern Zeit  
für werteorientiertes  
Führen und Betreuen**

## **Vorwort**

Nun ist es also vollbracht, dass wir dieses Bändchen des 3. Symposiums der „Integrationsgespräche“ mit allen Vorträgen einer breiten Leserschaft vorlegen können. Man kann schon vorsichtig formulieren: In bewährter Tradition haben wir an diesem Tag mit renommierten Referenten das Thema des wertorientierten Führens und Betreuens in einer bunten Palette ganz unterschiedlicher Facetten ausgeleuchtet und diskutiert.

Wie wir in den Medien fast täglich sehen und hören, ein Thema, das uns in den unterschiedlichsten Bereichen begegnet von Wirtschaft, Politik und Schule bis hin zu Statements für die Familie und den einzelnen Menschen. Antworten, warum das so ist, werden Sie in den folgenden Aufsätzen finden. Beim Lesen wünsche ich Ihnen Anregungen, um daraus aktive Impulse für die eigene Arbeit zu gewinnen. Wir würden uns über Rückmeldungen in Form von weiterführenden, gern auch kritischen Anregungen freuen.

An dieser Stelle gilt es, vielen Menschen zu danken, die die Herausgabe dieses Heftchens ermöglicht haben, den Referenten, den Teilnehmern, Herrn Dr. Köller für seine gekonnte Moderation des Symposiums und natürlich meinen Mitarbeiterinnen Frau Majewski und Frau Hölzer, die mit ihrer tatkräftigen Unterstützung die Realisierung erst ermöglicht haben.

Abschließend ist mir der Hinweis ein Bedürfnis, dass alle Werte, sowohl in ihrer materiellen als auch ethisch-moralischen Bedeutung in unserer Arbeit nur dann lebendig und fruchtbar sein werden, wenn ihre Grundlage auf einer Wertschätzung aller – der Mitarbeiter und Betreuten – beruht.

Berlin, Ostern 2006

Erik Boehlke

## Erik Boehlke - Einführung

### ***Sich schnell wandelnde Zeiten erfordern Zeit für werteorientiertes Führen und Betreuen,***

ein griffiger Satz, dessen Aussage ohne viel nachzudenken rasch Zustimmung findet. Wehe jedoch, wenn wir anfangen, über ihn nachzudenken. Je länger wir dies tun, umso mehr löst sich seine Griffigkeit in Fragezeichen auf, obwohl die Aussage zunächst suggeriert, dass uns solcherlei Werte Orientierung bieten.

Ein Wert dürfte erst einmal eine materielle Dimension haben. Der Wert eines Gegenstandes bestimmt z. B. die Summe Geldes, die erforderlich ist, um in seinen Besitz zu gelangen. Verschieden große Birnen haben unterschiedliche Werte.

„Wertorientierte Unternehmensführung und Controlling“ ist ein Buchtitel, der auf den ersten Blick bei unserem Thema weiterhelfen könnte. Im ersten Satz der Einleitung ist zu lesen: „Die für den Shareholder-Value-Ansatz grundlegende Veröffentlichung von Rappaport bildet den Ausgangspunkt der betriebswirtschaftlichen Diskussion über wertsteigerungsorientierte Managementansätze“. Weiter: „Infolge der Konkurrenz um Beteiligungskapital unterliegen kapitalmarktorientierte Unternehmen der Notwendigkeit, die Anforderungen der Kapitalgeber durch eine Steigerung des Unternehmenswertes zu erfüllen.“ So war es wohl nicht gemeint, als



wir dieses Jahresthema formuliert haben. Auch der Autor Pape erkennt eine weitere Bedeutung, wenn er in seinem Vorwort schreibt: „Mein größter Dank richtet sich an meine Familie, die mich immer wieder daran erinnert hat, dass der Begriff des ‚Wertes‘ weit über die betriebswirtschaftliche Interpretation hinausgeht. Meine Eltern legten den Grundstein für diese Arbeit, indem sie mir Geborgenheit und Unabhängigkeit zugleich gaben. Meine Freundin Manuela begleitete mich mit liebevoller Unterstützung durch die Hoch- und Tiefphasen im Lebenszyklus eines Doktoranden.“ Wenn man genau hinschaut, heißt es bei Pape „wertorientiert“ und bei uns „werteorientiert“. Wird der ‚Wert‘ durch seinen Plural ‚Werte‘ mit positiv-moralischer Bedeutung geadelt? Ganz

so einfach wird es doch nicht sein, wie uns der obige Hinweis auf die verschieden großen Birnen gezeigt hat.

An dieser Stelle meiner Vorbereitung für die Einführung in die Thematik sind meine Vorbehalte gegen modernistische Zeitgeistthemen wieder voll zum Tragen gekommen, zumal vor zwei Wochen auch noch die Illustrierte „Stern“ mit diesem Spot warb.



Beim zweiten Nachdenken wurde mir jedoch bewusst, dass ich Acht geben muss, damit aus Vorbehalten nicht Vorurteile werden. Offensichtlich merken die Menschen unserer Gesellschaft, dass die Werte der Konsum-, Fun- und Wellness-Welle den Hunger nach einem anhaltenden Zufriedenheitsgefühl nicht stillen. Die Suche nach solchen Werten scheint ein tiefes inneres Bedürfnis zu sein. Dies ist nur allzu verständlich, wenn wir bedenken, wie viele Werte gebende Systeme in den letzten Jahrzehnten die Menschen nicht nur in unserem Land verloren haben. Über viele Jahre ging es zumindest wirtschaftlich immer besser. Wesentlich lag dies mit daran, dass nach den Jahren der Entbehrung gegen Ende des Zweiten Weltkrieges

und in der Wiederaufbauphase bis in die 50er Jahre des vorigen Jahrhunderts der Hunger nach materiellen Gütern ungesättigt war und dieser Binnenkonsum die Wirtschaft mächtig zum Laufen brachte. Der Mammon wurde unser Gott, die Kirchen wurden leerer, und die durch sie vermittelten Orientierungspunkte verloren mehr und mehr an Bedeutung. Aber irgendwann konnte gar nicht mehr konsumiert werden, da selbst der Fernsehschirm in der Kühlschrankschranktür nicht mehr interessant ist, wenn in jedem Zimmer der Wohnung schon ein Fernsehprogramm läuft.

Den Menschen wurde nun erklärt, dass sie selbst der wichtigste Wert sind. Sie haben dies geglaubt und sich selbst zum Gott gemacht. Selbstverwirklichung „auf Teufel komm raus“ war angesagt. Halt gebende Familiensysteme lösten sich mehr und mehr auf. Patchwork-Familien scheinen nicht für alle Menschen ein gangbarer Weg zu sein. Selbstverwirklichung ist vorrangig wohl nur in einem Single-Dasein absolut möglich.

Möglicherweise fühlt sich Gott in seinem präexistenziellen Nichts nicht einsam, aber wir Menschen sind wohl für das Alleinsein nicht geschaffen. Unsere einsamen Seelen baden wir bei Wohlfühlkuren in wohlriechenden Ölen, aber sie wollen nicht genesen. Da uns – wie jeder Lebensgemeinschaft – ein grundsätzlicher Wille zu einem dauerhaften Überleben innewohnt, steht die nächste Hilfe schon parat.

Nachdem wir aus der Kirche ausgetreten sind und uns Marx, Engels und Lenin nach dem Zusammenbruch der von ihnen gedachten sozialistischen Systeme, welche ihre eigene Lehre nie wirklich gelebt haben, als Gottersatz auch nicht mehr zur Verfügung stehen, bietet uns heute die transpersonale Psychologie durch die Hintertür doch wieder einen Gott an.

In Zen- und Yogaübungen gelangen wir über uns hinaus zu den Werten des Seins an sich und verschmelzen als Tropfen mit dem Meer, wo es nur noch das große Wasser, aber kein „Du“ und kein „Ich“ mehr gibt. Aus meiner Sicht eine durchaus denkbare Form einer Existenz nach unserem leiblichen Tod, aber keine tragfähige für ein Leben im Hier und Jetzt. Die aristotelische Definition des Menschen als ein zoon politicon, Gemeinshaftstier, hat heute noch ihre Gültigkeit. Aber welche Werte können uns als Individuum in der Gemeinschaft Halt geben? Vielleicht kann es ganz einfach sein. Wenn die Gemeinschaft ein so existenzieller Teil unseres Seins ist, gilt es nur, eine innere Balance zu finden zwischen dem Anteil des eigen-

ständigen Individuums und einem Teiltropfen, der mit der Menge aller die Gemeinschaft, das Meer, bildet, in dessen Raum alles Leben entstanden ist. Nach Levinas wird das Individuum aber seine eigene Einzigartigkeit nur in der unaufhebbaren Andersheit des Anderen, des „Du“, erkennen. Dieser Andere begegnet einem selbst von Angesicht zu Angesicht mit dem Anspruch, auch für ihn in seinem Leben eine unbedingte Verantwortung zu übernehmen.

Nun zum Führen und Betreuen. Pape hat als Wirtschaftstheoretiker erkannt, dass er von seinen Eltern Werte erhalten hat, indem sie ihm Geborgenheit und Unabhängigkeit gaben, die zum einen nicht in materiellen Kategorien messbar, zum anderen unvergänglich sind. Seine Eltern haben ihn offensichtlich wertvoll betreut. In diesem Sinne kann werteorientiertes Betreuen verstanden werden und wird zur zwingenden Notwendigkeit für Menschen, die eine Betreuung benötigen. Bei zunehmend leerer werdenden Staatskassen gilt es darauf zu achten, dass es im Bereich von Randgruppen unserer Gesellschaft nicht zu Ausgrenzungen einer solchen Betreuung wegen ökonomischer Einschränkungen kommt. Im besonderen Maß sind hier die Schwachen unserer Gesellschaft gefährdet, wie die Alten, die psychisch Kranken und Menschen mit Intelligenzminderung, da sie häufig ihre eigenen Interessen nicht selbst wahrnehmen, vertreten und verteidigen können.

Als in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts der australische Bioethiker Peter Singer mit seinen Thesen, dass ein schwerst behindertes Neugeborenes mit vegetables, Gemüse, vergleichbar und bis zum sechsten Lebensmonat weniger wert sei als ein Schwein, auf sich aufmerksam machte, war die Ablehnung einmütig. Über Jahre fand sich kein deutscher Verlag, der Singer herausgeben wollte. Heute stehen seine Bücher in fast jeder Bibliothek. Dies ist nicht nur als akademische Auseinandersetzung mit diesem Thema zu verstehen, sondern scheint Ausdruck eines Wandels zu sein, der den grundsätzlichen Konsens des Lebenserhaltes zunehmend in Frage stellt. Mit einer Latenz von ca. zehn Jahren wurde in § 6 der European Convention on Bioethics von 1996 festgeschrieben, dass Forschung an nicht einwilligungsfähigen Menschen durchgeführt werden darf, auch wenn diese nicht unmittelbar für sie von Nutzen ist. Mit einer Deklaration der UNESCO soll dies nun weltweiter Standard werden. Parallel hierzu wurde in Holland auf einer breiten Ebene eine Euthanasiediskussion geführt, die im April 2002 zu einer Legalisierung der aktiven Sterbehilfe geführt hat. Schon im Mai 2002 folgte Belgien mit einem vergleichbaren Gesetz. Diejenigen, die mit Sorge vor einem Dambruchphänomen vehement dagegen opponiert haben, waren erfolglos, behalten jedoch wohl Recht, wie dies eine Titelzeile schon im November 2004 zeigt: „In Holland wird jeder Zehnte terminal sediert, Benzos für die Sterbehilfe“. Diese wird nicht als aktive Sterbehilfe auf Wunsch des Patienten durchgeführt, sondern eigeninitiativ durch Ärzte. Am 18.02.2005 titelte die Süddeutsche Zeitung „Todesursache Leben, Holland will Euthanasie bei ‚einfachem sozialen Leiden‘ zulassen“. Sie berichtete, dass die Mitglieder der UN-Kommission ernsthaft beunruhigt waren, dass holländische Ärzte auch behinderte Neugeborene töten können. Über Wochen mussten wir im Frühjahr dieses Jahres in geradezu grotesker menschenverachtender Form weltweit über die Medien miterleben, wie man die 41-jährige Terri Schiavo quasi öffentlich nach 15 Jahren Wachkoma verhungern und verdursten ließ.

Ein wenig stimmt es hoffnungsfroh, dass beim 107. Deutschen Ärztetag 2004 einstimmig ein Beschlussantrag des Vorstandes angenommen wurde, der sich in

sehr differenzierter Form für die Gleichstellung und Integration behinderter Menschen einsetzt. Immerhin, der umfangreichste Antrag dieses Ärztetages.

Für uns als GIB e. V. gilt, dass es keine Begrenzung des menschlichen Seins gibt, an der es eine Entscheidung über lebenswert oder lebensunwert geben darf. Wenngleich in diesem Jahr die Verabschiedung der Europäischen Verfassung gescheitert ist, wird bei einem neuerlichen Anlauf der Artikel 1-2 „Die Werte der Union“ nicht geändert werden: „Die Werte, auf die sich die Union gründet, sind die Achtung der Menschenwürde, Freiheit, Demokratie, Gleichheit, Rechtsstaatlichkeit und die Wahrung der Menschenrechte einschließlich der Rechte von Angehörigen von Minderheiten. Diese Werte sind allen Mitgliedsstaaten in einer Gesellschaft gemeinsam, die sich durch Pluralismus, Nichtdiskriminierung, Toleranz, Gerechtigkeit, Solidarität und die Gleichheit von Frauen und Männern auszeichnet.“

Für unsere Arbeit mit einer Gruppe von Menschen, die mit ihrem zum Teil extremen Anderssein uns immer wieder gemeinsam die Grenzen menschlicher Möglichkeiten ausloten lässt, haben wir versucht, dies mit den drei Tugenden, die wir uns für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen, sehr kurz zusammenzufassen: „Wahrhaftigkeit, Verlässlichkeit und Respekt im Umgang mit den Bewohnern und untereinander“. Was wir dadurch für unsere Bewohner erhoffen, ist ein höchst mögliches Maß an Autonomie, Sicherheit und Geborgenheit.

Mit diesen Begriffen schließt sich nun der Kreis. Sie können ganz sicher sein, dass, als Pape seine Dissertation 1996 geschrieben hat und ich 2001 die erste Informationsbroschüre für den GIB e. V. verfasste, wir beide nichts voneinander wussten. Dies ist auch nicht notwendig, da diese Werte eine weit verbreitete Gültigkeit haben.

Wie steht es nun mit dem „Führen“ im Rahmen unseres Themas? Ohne Einschränkung gilt hier all das oben zum Bereich „Betreuen“ Gesagte in gleicher Weise. Ich kann an dieser Stelle auf ein Zitat aus einer Studie einer Beratungsfirma zurückgreifen, das ich in meiner Einführung zum ersten Symposium schon erwähnte: „Schaffen Werte Werte?“. Ein wesentliches Ergebnis dieser Studie war, dass das Gros der Mitarbeiter von Unternehmen den Vorstand und sein Führungsteam für die Themen Moral, Ethik und Anstand auch durch aktive Vorbildfunktion in der Verantwortung sieht.

Noch einige Worte zu den Werten, die Werte schaffen. Zu guter Letzt kommen wir also doch wieder zur materiellen Ebene. Bei Beachtung obiger Ausführungen erhält die „wertorientierte Unternehmensführung“ nun doch eine Bedeutungsänderung im Vergleich zur Darstellung Papes. Die Wertorientierung, zumindest bei den NPOs, den Non-Profit-Organisations, hat nicht eine Gewinnmaximierung zum Ziel, um zum Beispiel den Aktionären möglichst hohe Dividenden ausschütten zu können, sondern ist lediglich Voraussetzung, um von einem finanziell sicheren Fundament aus die immateriellen Werte im Alltag umzusetzen und lebendig werden zu lassen.

Dass dies nicht nur für die NPOs gilt, sondern auch für den privatwirtschaftlichen Bereich, zeigt sich exemplarisch in unserem Referenten Herrn Kirsch, der ein solches Unternehmen vertritt. Unter dem Begriff der „social responsibility“

entwickelt sich eine zunehmende gesamtgesellschaftliche Verantwortung in vielfältigen Bereichen der Industrie. Ich freue mich, dass wir nun nicht nur aus berufenem Mund hören, wie die finanz-ökonomischen Bedingungen hierzu geschaffen werden, sondern auch die juristischen Möglichkeiten und Grenzen kennen lernen. Um das Thema in seiner ganzen Tiefe und Multidimensionalität auszuleuchten, kann auf Theologie und Philosophie nicht verzichtet werden. Von sozialpolitischer Seite werden wir leider nichts hören. Sehr kurzfristig hat es hier eine Absage gegeben. Die Begründung hat verwundert. Besonders gespannt bin ich auf die medizinische Facette, um zu lernen, wie und wo neurophysiologische Vorgänge diese Werte in unserem Gehirn entstehen lassen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, ich wünsche uns allen neue, interessante und wertvolle Erkenntnisse an diesem Tag.

## **Wolf Rainer Wendt – Philosophische Facette**

### **Werteorientiertes Führen und Betreuen**

Die Reflexion über wertorientiertes Führen und Betreuen in Sozialunternehmen beginne ich mit einer begrifflichen Verständigung über „Wert“ und „Wohlfahrt“ und beider Beziehung zueinander. Sowohl was mit „Wert“ und „Werten“ inhaltlich gemeint wird, als auch was mit „Wohlfahrt“ bezeichnet wird, erfasst weit auseinander liegende Gegebenheiten. Mit ihnen will ich mich diskursiv befassen. Es soll gezeigt werden: Ein sozialwirtschaftlicher Betrieb ist im doppelten Sinne wert- und wertorientiert zu führen und in ihm bzw. durch ihn wird zweifach für Wohlfahrt – sozial und individuell – gesorgt.

### **Werte und Wohlfahrt**

Der Begriff *Wert* spielt (im Unterschied zur Idee des Guten) erst im neuzeitlichen Denken eine Rolle, und zwar zunächst in *ökonomischen* Diskursen. Als Eigenschaft von Dingen bezeichnet Wert ihren Preis und ihre Güte. Sie sind etwas wert und man schätzt sie. Unter Güte war schon in der Antike die innere Vollkommenheit eines Seienden verstanden worden. An dieses philosophische Verständnis ließ sich ökonomisch anschließen. Realien sind mehr oder minder wertvoll bzw. ihnen kommt ein größerer oder geringerer Wert zu. Insoweit man die Dinge zu Markte tragen kann, haben sie einen Tauschwert, insoweit man sie nutzen kann, haben sie einen Gebrauchswert.

In einer zweiten, historisch jüngeren, aber noch auf Platons Lehre vom Guten zurückverweisenden Bedeutung wird unter Wert ein idealer Geltungsanspruch begriffen, an dem sich ein Tatbestand oder ein Sachverhalt messen lassen muss. Werte stellen in diesem Verständnis *vom Sein getrennte* Qualitäten dar. Wenn wir ein Handeln bewerten oder sonst ein Werturteil fällen, orientieren wir uns an einem Maßstab der Güte, der nicht real vorliegt und gerade deshalb unbedingt gelten soll und kann. Gemessen an ihm, ist ein Werte realisierendes Handeln zu fordern oder liegt objektiv ein Wert vor. Was mit einem wertgeleiteten und wertgerichteten Handeln erreicht wird, kann am Erreichten objektiv ermessen werden. Wenn wir „*evaluieren*“, bestimmen wir, was wertvoll ist an den Objekten, bringen es zum Vorschein, machen es sichtbar. „Der Extraktionsakt, der etymologisch im Wort ‚Evaluation‘ mitklingt, verweist auf eine mögliche ‚Entbettungsarbeit‘, die in Bezug auf einen wertvollen Gegenstand zu leisten ist und durch welche die im Gegenstand verkörperten oder eingebetteten Werte herausgeholt bzw. extrahiert werden“ (Gil 2001, 27).

Gleich welcher idealistischen oder realistischen Auffassung von Werten wir folgen, stets ist ein wertendes Bewusstsein, sind Werteinstellungen und ein Verhalten gefragt, in dem Werte erfahren und festgestellt werden. Hier ist an den *Zusammenhang der Werte* zu denken, in dem die einzelnen Werte ihren Sinn haben und ihre Geltung beanspruchen. Werte sind uns aufgegeben, um sie in dem *Wertganzen* der Wirklichkeit, in der wir leben, zu realisieren. So hat es der Neukantianer Bruno Bauch gelehrt: Werte sind Aufgaben, die in ihrem Zusammenhang nach Erfüllung



in der Wirklichkeit verlangen (Bauch 1923, 468 ff.). Sie bedingen sich wechselseitig in einem „Wertganzen“. Isoliert sind sie letztlich „nichts wert“: wir wissen nicht, warum und wozu wir sie wollen sollen. Im zeitlichen Verlauf und in der Kommunikation von Mensch zu Mensch, wie überhaupt in der Gesellschaft, variiert ihre Bedeutsamkeit. Werte als Präferenzen konkurrieren untereinander, und es gibt Wertkonflikte. Einzelne Werte, nach denen wir im Handeln streben und an denen wir uns im Handeln orientieren, bedürfen immer wieder der Überprüfung an Maßstäben, die den einzelnen Werten übergeordnet sind, damit wir im Leben nicht die Balance verlieren und am Ende allen Sinn los sind. Ein Beispiel ist die isolierte Betrachtung materieller Werte. Der Gewinn, nach dem gestrebt wird, verliert sich bald, wenn er nicht anderweitig investiert wird. Geld macht bekanntlich nicht glücklich. Aber es beruhigt – im Zusammenhang mit der *Sorge*, in der und mit der wir ständig leben. (Im Märchen kann „Hans im Glück“, nachdem er von seinem ganzen Besitz gelassen hat, alle Sorge seiner Mutter überlassen, zu der er heimkehrt.)

An Werten orientieren wir uns. Intersubjektiv haben sie einen normativen Charakter. Nach Wert, der letztlich immateriell bleibt, streben wir in einem verantwortlichen Handeln. In sozialen Einrichtungen und Diensten wird für das Wohlergehen von Menschen gearbeitet. Die Werte, an denen sich das Handeln in diesem Kontext orientiert, stehen in Beziehung zu diesem Wohlergehen. Die Beziehung ist nicht einfach, sondern vielfältig und wechselseitig. Ein paar Aspekte seien genannt:

- In der Fürsorge, insbesondere für Menschen mit Behinderungen, heben wir auf den *Wert der Person* ab (jedes Menschenleben ist lebenswert und keines „minderwertig“).
- Qualitative Anforderungen bestehen an die *werthaltige Gestaltung* des Miteinanderlebens (eine Einrichtung sollte „lebenswert“ sein).
- Werte beanspruchen Geltung im *Berufsethos* der Mitarbeiter. Ihre Profession orientiert auf Werte, und eine Wertbindung wird individuell erfahren oder gesucht.
- Wertorientierung finden wir *in der Mission* und dem Leitbild eines Sozialunternehmens als sein Werteprofil festgeschrieben.
- Gemeinnützige Betätigung hat einen *Wert für die Gesellschaft*. Beigetragen wird zur Güte des gemeinschaftlichen Lebens, und dieser Beitrag sollte ausgewiesen werden (bei hinreichender Berichtsfähigkeit, *accountability*).
- Betriebswirtschaftlich ist die Rede vom *Unternehmenswert*, wobei unterschieden wird zwischen Werten als Ergebnisse unternehmerischen Handelns und dem Wert als der Rendite, die ein Betrieb abwirft oder verspricht.

Das Wertganze, in dem diese Aspekte einer Beziehung auf Wert und Werte sich im sozialen Kontext zusammenführen lassen, ist die *Wohlfahrt*. Sozialbetrieblich und sozialberuflich bewegen wir uns in der *Wohlfahrtspflege*. Die Bezeichnung galt einige Zeit lang als veraltet, ist aber nicht nur für die frei-gemeinnützige soziale Betätigung und ihre Strukturen sinnvoll, da sie sowohl die Institution als auch ihren Zweck und das Geschehen zu seiner Erfüllung benennt. *Pflege* bedeutet in dem hier genutzten Umfang des Begriffes die fürsorgende Verwaltung eines Gutes und die Bewirtschaftung der damit verbundenen Aufgabenstellung. Gepflegt wird

öffentliches Wohl und privates Wohl – im Zusammenhang des einen mit dem anderen.

Halten wir fest: Von Sozialunternehmen und in Sozialunternehmen wird *Wohlfahrt* produziert (vgl. Wendt 2002, 170 ff.). Das ist nun aber ein vieldeutiger Begriff. Die ökonomische Wissenschaft und allgemein die Sozialwissenschaften sprechen von Wohlfahrt in mehrfacher Hinsicht. Betrachten wir sie zunächst im Aggregat eines wirtschaftlichen Gebildes. In der Volkswirtschaftslehre bezeichnet Wohlfahrt die ökonomische Zielsetzung insgesamt. Sie integriert in der sozialen Wohlfahrtsfunktion die individuellen Wertschätzungen bezüglich alternativer Gütermengen und Güterqualitäten. Damit ist indes über individuelles Wohlergehen weiter nichts ausgesagt.

Die sozialwissenschaftliche Wohlfahrtsforschung verwendet einen *mehrdimensionalen* Begriff von Wohlfahrt. Die materielle Ausstattung mit Gütern (im Lebensstandard) ist offenbar nur eine Quelle des Wohlergehens von Menschen. Andere Dimensionen individueller Wohlfahrt sind immaterieller Art. E. Allardt (1973) hat sie in der parallelen Erfüllung von Sicherheitsbedürfnissen (*Having*), Zugehörigkeitsbedürfnissen (*Loving*) und Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung (*Being*) bestimmt. Zur erstgenannten Dimension gehört die Verfügung über das nötige Einkommen, über Bildung, Gesundheit und einen Wohnstandard; zur zweiten Dimension die Einbindung in Familie und in Gemeinschaft darüber hinaus; zur dritten Dimension gehören das Ansehen einer Person und die Kompetenzen, die ihr eigen sind.

Individuelle Wohlfahrt wird mit der objektiven und subjektiven *Lebensqualität* von Menschen gleichgesetzt. Zur Beurteilung dieser Qualität werden einerseits die beobachtbaren objektiven Lebensverhältnisse und Lebensbedingungen herangezogen. Sie können nach Standards bewertet werden. Die Komponenten der Verhältnisse, in denen Menschen leben, bilden die äußeren Dispositionen der individuellen Lebenslage, zu der die inneren Dispositionen des individuellen Ergehens kommen. Es ist diese andere Seite der individuellen Wohlfahrt, dass ihre Qualität nur in subjektiver Wahrnehmung und abhängig von persönlichen Ansprüchen eingeschätzt wird, dass also die Bedingungen, unter denen gelebt wird, ganz unterschiedlich bewertet werden. „In einer allgemeinen Definition ist die Lebensqualität von Individuen und Gruppen bestimmt durch die Konstellation (Niveau, Streuung, Korrelation) der einzelnen Lebensbedingungen und der Komponenten des subjektiven Wohlbefindens. Unter Lebensbedingungen verstehen wir die beobachtbaren ‚tangiblen‘ Lebensverhältnisse: Einkommen, Wohnverhältnisse, Arbeitsbedingungen, Familienbeziehungen und soziale Kontakte, Gesundheit, soziale und politische Beteiligung. Unter subjektivem Wohlbefinden verstehen wir die von den Betroffenen selbst abgegebenen Einschätzungen über spezifische Lebensbedingungen und über das Leben im Allgemeinen. Dazu gehören insbesondere Zufriedenheitsangaben, aber auch generellere kognitive und emotive Gehalte wie Hoffnungen und Ängste, Glück und Einsamkeit, Erwartungen und Ansprüche, Kompetenzen und Unsicherheiten, wahrgenommene Konflikte und Prioritäten. Dies zusammen sind die Komponenten der Lebensqualität oder der individuellen Wohlfahrt.“ (Zapf 1984, 23)

Alle diese Gesichtspunkte sind zu berücksichtigen, wenn wir den Wert einschätzen wollen, den soziale Dienste, Einrichtungen und Unternehmen für die Menschen

haben bzw. zu erzeugen imstande sind, und wenn wir nach den Werten fragen, die uns in dieser Produktion von Wohlfahrt leiten.

### **Unternehmenswert - oder was ist das Unternehmen wert?**

Wir haben in den Geschäften, die wir betreiben, ob nun in Unternehmen *for profit* oder in Unternehmen *not for profit*, zwischen *Wertorientierung* und *Werteorientierung* zu unterscheiden. Zwischen dem betriebswirtschaftlichen Streben nach (materiellem) Mehrwert und dem ethischen Bestreben, in einem immateriellen Sinne durch Wertverwirklichung zum menschlichen Wohl beizutragen, besteht eine Spannung. In Erwerbsunternehmen mag man diese Spannung dadurch aushalten, dass man den Betriebszweck und die Moral der Personen, die den Betrieb führen, strikt voneinander trennt. Man betrachtet Ökonomie und Ethik gewissermaßen als „zwei Paar Schuhe“, wobei man das eine Paar werktäglich anzieht und das andere Paar am arbeitsfreien Sonntag trägt. Ein gemeinnütziges sozialwirtschaftliches Unternehmen kann sich ein solches Gebaren nicht erlauben. Humandienstlich ist ein (offener) Widerspruch zwischen Ethik und Ökonomie des Handelns nicht akzeptabel.

Gegenüber der erwerbswirtschaftlichen Profitorientierung ist indes nicht einfach anzunehmen, dass es im Nonprofit-Sektor überhaupt um keinen Gewinn geht. Wer punktuell sozial handelt, dem mag es genügen, es für Gotteslohn zu tun. Ein sozialer Betrieb muss die Mittel erwirtschaften, die er für seinen eigenen Unterhalt und für seine Weiterentwicklung braucht. Die Gewinnerzielung bleibt aber dem humandienstlichen Zweck untergeordnet. Nach außen muss ein sozialwirtschaftliches Unternehmen schon darstellen, welchen *return on investment* es verspricht. Abstrakte ethische Werte mögen für die Formulierung eines Leitbildes geeignet sein, über den Charakter und die Ausmaße der Leistung bzw. über den zweckdienlichen Ertrag eines solchen Unternehmens ist damit noch nichts gesagt.

Ein Sozialunternehmen muss betriebswirtschaftlich auf seine Performance sehen. Dazu kann ein Blick auf das Konzept „Wertorientiertes Management“ nicht schaden – und sei es nur, um sich von ihm abzugrenzen. „Value“ steht in jenem Konzept für das Renditepotenzial eines Unternehmens. Ziel im *Value Based Management* ist es, den Wert des Unternehmens zu steigern. Die Unternehmensführung orientiert die Mitarbeiter auf die Steigerung des Unternehmenswerts. „Wertsteigerungshebel“ sind nach Coenenberg/Salfeld (2003)

- Wachstum als Motor der Unternehmensentwicklung
- Operative Exzellenz
- Finanz-/Vermögensstruktur (Reduktion des benötigten Kapitals, Senkung der Kapitalkosten), mithin Portfoliosteuerung als „Management der Geschäfte und Geschäftsbeteiligungen“ (Coenenberg/Salfeld 2003, 189).

Die gemeinte Wertorientierung kann als amoralisch angesehen werden. Große Unternehmen sind allein darauf aus, Profit zu erzielen und verfolgen diesen ihren Zweck rücksichtslos (Bakan 2004). Wenn sie sich sozial oder ökologisch engagieren, dann nur um ihre Wettbewerbsposition zu verbessern. Eine moralische Verpflichtung für die Wohlfahrt ihrer Kunden, ihrer Mitarbeiter und gegenüber der gesellschaftlichen und natürlichen Umwelt besteht nicht.

Dagegen wird mit Ansätzen der Unternehmensethik (Bschorner/Hollstein/König 2005, Hütte 2002) argumentiert: Sie soll im Verhalten des Unternehmens korrigieren, was ihm bei alleiniger Gewinnorientierung angelastet wird, und die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ausweisen. Dazu gibt es in den letzten Jahren eine rege Diskussion über *corporate social responsibility* und unter anderem für Aktiengesellschaften einen „Deutschen Corporate Governance Kodex“ (Friske/Bartsch/Schmeisser 2005), an den sich auch das Diakonische Werk kürzlich mit dem „Corporate Governance Kodex für die Diakonie“ angeschlossen hat.

Die Meinungen bleiben indes geteilt, ob sich Ethik und Ökonomie so leicht verbinden lassen (Hütte 2002) oder ob schon die Begriffe Wirtschaftsethik und Unternehmensethik einen Widerspruch in sich darstellen (Eigenstetter/Hammerl 2004).

Es ist versucht worden, auf der Integrationsebene des „normativen Managements“ (der obersten Ebene im St. Galler Managementmodell, Bleicher 1994) die ökonomische Wertorientierung und die ethische Werteorientierung zu vereinbaren. Normatives Management „beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen“ (Bleicher 2004, 80). Es betrifft – begründend und verpflichtend – die Unternehmenspolitik, die Unternehmensverfassung und die Unternehmenskultur. Die normative Ausrichtung ändert in der Erwerbswirtschaft aber nichts an der primären Aufgabe des Unternehmens, profitabel zu sein und auch auf längere Sicht eine Rendite abzuwerfen.

### **Produktion von Wert – der Wert der Produktion**

Die Unternehmensphilosophie der Sozialwirtschaft ist eine andere. Die Dienste und Einrichtungen von Wohlfahrtsorganisationen zählen bekanntlich zum Nonprofit-Bereich des Wirtschaftens. Der Zweck der Unternehmungen in diesem Bereich ist primär nicht der Erwerb, sondern die Deckung eines sozialen Bedarfs. Es werden auf organisierte Weise Geschäfte besorgt, die unmittelbar (*uno actu*) lebensdienlich sind und nicht erst im Tausch auf einem Markt und durch anderweitigen Gebrauch ihren Wert beweisen. Der Betriebszweck von Sozialunternehmen ist auf ein gelingendes Leben von und mit Menschen und auf die Bewältigung damit verbundener Probleme gerichtet. Die Leistungen der Dienste und Einrichtungen sind insoweit von Wert, als sie zur Qualität des Lebens der Nutzer dieser Dienste und Einrichtungen beitragen. Wir finden in dieser Zweckbestimmung die wirtschaftliche Seite mit der ethischen Seite verbunden – und können in der philosophischen Reflexion dieses Zusammenhangs zurückgehen auf die Einheit von Ethik, Politik und Ökonomie, wie sie für Aristoteles gegeben war.

In der *Einheit der Sorge* gilt: Mit den Gütern des Lebens ist hauszuhalten. Das betrifft den einzelnen Menschen in seiner Daseinsgestaltung und Daseinsvorsorge, und das betrifft ein soziales Haushalten im Gemeinwesen. In ihm wird die Sorge um gemeinschaftliches und individuelles Auskommen und Ergehen intermediär von Organisationen, die sich diesem Zweck widmen, und politisch von Gebietskörperschaften in verteilter Zuständigkeit wahrgenommen. Alle Beteiligten (*stakeholders*) sind gefragt, was sie in Bezug auf die zu besorgende Wohlfahrt

beitragen und welchen Wert dieser Beitrag bezogen auf das Wertganze gelingenden Lebens hat. Bei Betreibern sozialwirtschaftlicher Unternehmen macht die Realisierung von (sozialen) Werten jenseits spezifisch auszuweisender Fachlichkeit die Qualität ihrer Dienste und Einrichtungen aus. Diese Qualität zählt im Wettbewerb der Unternehmen im Sozialmarkt. Somit ist die Realisierung von Werten in der den Menschen vom Unternehmen gebotenen (Beiträge zur) Lebensqualität die Grundlage für die Wertentwicklung des Unternehmens, für seine Performance.

Soziale Dienste und Einrichtungen und ihre Träger bestimmen sich selber zur sozialen Daseinsvorsorge, und sie werden im staatlich organisierten Gemeinwesen dazu herangezogen, können aber gleichzeitig und unabhängig von einem öffentlichen Auftrag von (anspruchsberechtigten) Menschen für ihre individuelle Daseinsvorsorge beansprucht werden. Soziale Unternehmen verwirklichen sozialrechtlich im Sinne des § 1 SGB I *soziale Gerechtigkeit* und *soziale Sicherheit*. Sie tragen mit ihren Leistungen in spezifischer und konkreter Weise dazu bei, „ein menschenwürdiges Dasein zu sichern“ und „gleiche Voraussetzungen für die freie Entfaltung der Persönlichkeit, insbesondere auch für junge Menschen, zu schaffen“, wie es an derselben Stelle eingefordert wird. Sprechen wir in Beziehung auf diese grundsätzliche Aufgabenstellung von Werten, so sind es kategorisch

- erstens *Freiheit*, die für Verwirklichungschancen eingeräumt wird,
- zweitens *Sicherheit*, die hergestellt wird, und
- drittens *Anerkennung*, die gefunden wird.

*Freiheit* ist hier eine „Freiheit zum Wohlergehen“ (Sen 1987, 45). Sie wird in Entfaltungsmöglichkeiten erfahren, wie nicht zuletzt Menschen mit einer Behinderung sie brauchen, um ein möglichst weitgehend selbstbestimmtes Leben führen zu können und um ihre Teilhabe am gemeinschaftlichen Leben zu erreichen.

Soziale Einrichtungen bieten *Sicherheit*. Man wird in ihnen versorgt, geschützt, geborgen und – soweit nötig – behütet. Die Versorgung ist verlässlich, man kann darauf vertrauen. Allein schon die Bereitstellung der Einrichtungen und Dienste hat den Wert, angesichts von Risiken des Lebens uns zu versichern und zu beruhigen, dass im Falle von Hilflosigkeit oder Not eine geeignete Abhilfe erreichbar ist.

Der Forderung nach Gerechtigkeit kommen wir in einer sozialen Einrichtung und mit einem personenbezogenen sozialen Dienst vor allem durch *Anerkennung* nach. Sie zeigt sich in der uneingeschränkten Annahme des anderen Menschen als Mitmenschen und in der fürsorglichen Zuwendung zu ihm. In einem emphatischen Sinne bedeutet Anerkennung, jemanden als Individuum anzuerkennen, „dessen Bedürfnisse und Wünsche für eine andere Person von einzigartigem Wert sind“ (Honneth 2000, 187). Impliziert ist die Anerkennung der Besonderheit jedes Einzelnen. Vermittelt wird durch die Anerkennung eine Erfahrung von Selbstwert. Der dem Individuum erwiesene Respekt bestätigt und bekräftigt die Identität einer Person.

Gehen wir in Ordnung unserer Präferenzen noch einmal in das antike Denken zurück. Bei Aristoteles heißt es in der „Nikomachischen Ethik“ (Nik.Eth. 1098 b): „Nun gibt es, wie bekannt, eine Dreiteilung der Güter: man spricht von äußeren, von seelischen und von leiblichen, wobei wir die seelischen als Güter im

strengsten und höchsten Sinne bezeichnen. Und zwar ist es seelisches Handeln und Tätig-sein, das wir dem Bereich der Seele zuweisen ... Auf diese Weise erscheint das Endziel unter den seelischen Werten und nicht etwa unter den äußeren Gütern.“ Diese - materielle Dinge und Gaben der Natur - werden gewiss gebraucht, um leben zu können, ebenso leibliche Güter wie die Gesundheit. Die seelischen aber sind nach klassischer Auffassung die höchsten, weil sie die Verwirklichung des Menschen in Gemeinschaft - in Freundschaft, Gerechtigkeit, persönlicher Entfaltung im sozialen Miteinander - bedeuten.

Als Wert sind die seelischen Güter intangibel, das heißt monetär gar nicht einschätzbar. Man kann sie auch nicht tauschen. Sie sind an ein konkretes Miteinander gebunden und in ihm Realisierungen von Menschlichkeit. Sie sind *ethischer* Natur - aber man muss sich *haushaltend, wirtschaftend* darum kümmern, dass sie zustande kommen und gewahrt bleiben. Ein soziales Unternehmen muss in seinem ganzen Betrieb und mit allen Beteiligten darum besorgt sein, dass die Qualität der mitmenschlichen Praxis unterhalten bleibt.

### **Dienst am Menschen - recht verstanden**

Ein ethisches Grundpostulat lautet: nur Personen sind verantwortlich (aber sie organisieren sich und betreiben Unternehmen, die als ihre Unternehmungen wiederum Verantwortung implizieren). Eine Besonderheit von sozialen Diensten und Einrichtungen besteht nun darin, dass die Akteure in ihnen zugleich den dienstlichen Betrieb in seiner Gestaltung und den Umgang mit den Menschen, für die dieser Betrieb seine Funktion erfüllt, zu verantworten haben. Die „Dienste für Menschen“ leisten ihren Dienst „am Menschen“.

Wie ist das zu verstehen und wie hier angemessen, wertorientiert handeln?

Reden wir in der Wohlfahrtspflege vom „Dienst am Menschen“, so sind faktisch die Menschen gemeint, die in ihrer konkreten Problemlage des Dienstes bedürftig sind und denen Gutes getan werden soll. Normativ allerdings dient der Einsatz nicht einer bestimmten Person in der Kontingenz ihres Verhaltens und ihrer Verhältnisse. Oft genug mag sie es gar nicht „verdienen“, dass man sich derart für sie einsetzt. Sie weist den Helfer ab, bleibt unzugänglich, verstößt gegen alle Regeln oder ist einfach undankbar. Den Diensten gegenüber gibt es nachfrageunfähige Bedürftige - und es gibt nachfragefähige und zahlungsfähige Kunden. Man könnte versucht sein, sich bevorzugt diesen zu widmen.

Nun ist aber in der kontingenten Person „der Mensch“ schlechthin zu sehen. Um ihn geht es. Der Christ kann in der jeweiligen Person Gottes Ebenbild entdecken. Person zu sein, ist unveräußerlich und unverfügbar. Humanistisch sind dem Wesen des Menschen bestimmte Werte zugeordnet worden, welche die Humanität ausmachen. Der einzelne Mensch muss in seinem Verhalten und in seinen Charakterzügen hier und jetzt die gemeinte Güte nicht ausweisen. Wenn wir solidarisch und fürsorglich für andere Menschen eintreten und derart Menschlichkeit pflegen, pflegen wir damit nicht „allzumenschliche“ Eigenheiten einer Person. Ihr Verhalten wird Gegenstand fachlicher Interventionen sein, ohne dass damit die Persönlichkeit zum Objekt professioneller Behandlung wird.

Noch einmal: Was verstehen wir unter „Dienst am Menschen“? Ein zufälliges Hilfeerfordernis definiert den organisierten Einsatz (den Einsatz einer Organisation) nicht. Der Dienst ist einem normativen Anspruch unterstellt, „am“ Menschen und

mit Menschen *Humanität* zu realisieren und in diesem Sinne zu einem gelingenden Leben von Menschen beizutragen. Gedient im emphatischen Sinne wird nicht einer Person, wie sie zufällig begegnet, sondern einem ideellen Zweck. Er wird *im Ethos* (im Eingestelltsein auf das Wohnen in der Welt als der Schöpfung, wie sie ist) aufgesucht. In seiner Erörterung, dem Gegenstand der Ethik, geht es um die Frage: „Wie wollen und wie sollen wir leben?“ (vgl. Volz 2000, 213).

Der sozialwirtschaftliche Betrieb und die Unternehmungen der professionellen sozialen Arbeit unterliegen dem Geltungsanspruch von Werten, die das *Handeln* betreffen, die also nicht äußerlichen Sachgütern eigen sind, sondern der Praxis im Miteinander und Füreinander von Personen anhaften. In dieser Praxis wird den Ansprüchen der Humanität, sittlichen Ansprüchen an das Leben, Raum gegeben. „Denn das Gut, das der sozialen Arbeit inhärent ist, in einer Weise nur ihr inhärent ist, dass man sagen kann, es konstituiere sie geradezu, kann man so bestimmen: ‚*Bedingungen der Möglichkeit gelingenden Lebens*‘ angesichts anthropologischer, sozialstruktureller und personaler Misslingenswahrscheinlichkeiten stiften.“ (Volz 2000, 219)

Wer berufsmäßig hilft, ist verloren, wenn er sich isoliert nur als Helfer versteht. Sieht der einzelne Helfer den Sinn seines Einsatzes in der Kontingenz der mitmenschlichen Belange, wird er über kurz oder lang „ausbrennen“. Insbesondere, wenn er isoliert arbeitet. Seine *Werterfahrung* wird ihm verloren gehen, wenn er sie an das faktische Verhalten der Menschen bindet, mit denen er zu tun hat.

Jedes Individuum selber verliert diese Erfahrung, wenn es sie nicht an eine gemeinsame Werterfahrung bindet. Für mich im Alltag weiß ich: Meine Wertschätzung variiert, hängt von Stimmungen und von vielerlei Umständen ab. Ich bin vielleicht depressiv, und jeder Maßstab für erstrebenswerte Güter des Lebens kommt mir abhanden. In dieser Situation kann ich aber immer noch wissen, dass die Werte existieren, die ich nicht zu erfahren vermag. Ihre Geltung besteht überindividuell und beruht nicht in meiner Fähigkeit, sie mehr oder weniger zu schätzen.

Die Normativität von Werten betrifft auch mein ganz persönliches Wohl, das mir im depressiven Zustand gleichgültig geworden sein mag. Der analytische Ethiker Darwall hat in seinem Buch „*Welfare and Rational Care*“ ausgeführt, „that a person’s good is constituted, not by what that person values, prefers, or wants (or should value), but by what one (perhaps she) should want *insofar as one cares about her*“ (Darwall 2002, 4). Wohlfahrt ist ein normatives Konstrukt und an die Sorge gebunden, in der es uns wohlverstanden ernst ist um unsereins. „*What is for someone’s good or welfare is what one ought to desire and promote insofar as one cares for him*“ (Darwall 2007, 7).

Der normativ verstandenen Bestimmung des Menschen ist nicht vom einzelnen Menschen, einer Sozialarbeiterin oder einem Erzieher allein nachzukommen. Er vertritt in seiner Fürsorge für andere ein allgemeines Wohlwollen. Er nimmt Teil an der Beförderung des Menschlichen. Er übt, wenn er es beruflich tut, Menschlichkeit in einem Betrieb, dem er angehört. Menschliche Gemeinschaft – das ist Gemeinschaft des Menschlichen. Soziale Unternehmen wirken auf besondere Weise für den Wert einer menschlichen Welt, in der zu leben lohnt.

### **Teilhabe am Gemeinwesen**

Teilhabe bezeichnet das Verhältnis eines Einzelnen zu einem Ganzen. In der abendländischen philosophischen Tradition ist seit Platon damit gemeint, dass ein Besonderes in der Wirklichkeit teilhat an der Idee. Bei Augustin geht es um die Teilhabe des Menschen am Göttlichen. In der Aufklärung, bei Herder und bei Hegel bildet sich der Mensch zum Menschen, indem er für sich gewinnt, was er an sich ist. Der Mensch ist Zweck an sich für den Menschen. Für Immanuel Kant hat der Mensch einen „unbedingten Wert“ – im Unterschied zu Sachen, die nur einen relativen Wert, d. h. einen Preis, haben. Kant setzt diesen „unbedingten Wert“ der Würde der Person gleich. Als absoluter Wert ist die Würde über allen Preis erhaben. Kant schreibt in seiner Tugendlehre (1797): „*Die Menschheit selbst ist eine Würde; denn jeder Mensch kann von keinem Menschen (weder von anderen noch so gar von sich selbst) bloß als Mittel, sondern muss jederzeit zugleich als Zweck gebraucht werden und darin besteht eben seine Würde (die Persönlichkeit), dadurch er sich über alle anderen Weltwesen, die nicht Menschen sind, und doch gebraucht werden können, mithin über alle Sachen erhebt.*“ (Kant 1983, 600 f.)

Der Anspruch richtet sich auf den Zusammenhang, in dem Menschen miteinander umgehen. Für Kant sind es die Maximen des Willens, denen dieser absolute Wert eignet. Es ist die Pflicht des Menschen, die Würde der Menschheit in seiner eigenen Person nicht zu verleugnen.

An anderer Stelle habe ich einmal formuliert: Bei der Würde handelt es sich „um ein soziales *Erzeugnis* im Raum der Begegnung und des Miteinander-lebens“ (Wendt 1989, 174). Soziale Einrichtungen geben der Würde von Menschen Raum.

Soziale Teilhabe benennt das Verhältnis des Einzelnen zum gesellschaftlichen Ganzen. Teilhabe ist mehr als Teilnahme. Teilhabe ist mit einem Anspruch an ein Gut verbunden, um dessen Herstellung und Verteilung es geht. Die Teilhabe betrifft also die Mitarbeiter ebenso wie die Klienten einer Einrichtung oder eines Dienstes. Sie haben an einem gemeinsamen Werk teil, so unterschiedlich ihr Beitrag sein mag.

Die Klienten mögen das nicht so sehen, und der einzelne Mitarbeiter wird es nicht unbedingt so erleben. Die Teilhabe ist in einem gewissen Sinne *politisch* und *nicht privat* zu verstehen. Es ist wünschenswert, dass möglichst viele Mitarbeiter an der Findung und Bestimmung der Werte des Unternehmens mitwirken. Aber das heißt noch lange nicht, dass ihre persönliche Wertorientierung mit der des Unternehmens übereinstimmen muss. Die Institutionalisierung der Grundwerte eines Unternehmens ist nachgerade nötig, um sie gegenüber individuellem Werten zu behaupten.

Der Dienst, an dem der Helfer teilhat, nimmt den einzelnen Hilfebedürftigen in der menschlichen Welt wahr. Der Helfer ist mit dem Hilfebedürftigen auf die menschliche Welt bezogen, der sie beide angehören und die sie „behaust“. Für eine ethische Wertorientierung, die einen Bezugsrahmen für eine ökonomische Wertorientierung bereitzustellen vermag, gibt es den stoischen Begriff der *Oikeiosis*: Eignung in Angemessenheit (Wendt 1989). Als Prozess bedeutet er die gleichzeitige Selbst- und Weltaneignung. Menschliche Selbstentfaltung erfolgt nur



in Teilhabe. Ich gehöre einem Gemeinwesen an, indem ich mich einsetze, engagiert bin – in dem doppelten Sinne, dass ich eine Rolle übernehme und eine Rolle spiele.

### **Die Zeit der Werte**

Das Gemeinwesen, dem ich angehöre, ist *räumlich und zeitlich* konstituiert. Zwar kann sich auch momentan und punktuell in einzelnen Akten zeigen, wie wir wertorientiert handeln. Als Güte aber braucht Wert Dauer. Die genannten Qualitäten einer sozialen Institution – Freiheit, Sicherheit, Anerkennung und Teilhabe – haben ihren Wert darin, dass sie nicht momentan, sondern bleibend gegeben sind. Sie hängen nicht an der Moral eines Handelnden, sondern sind ethischer Natur, Qualitäten des *Ethos*. Das heißt: *wie wir wohnen in der Welt*, uns in ihr „behaust“ finden – und dementsprechend „gewöhnlich“ zu handeln in der Lage sind.

*Ethos* meint, so verstanden, ein Wertganzes, das den Raum der sozialen Betätigung ebenso erfasst wie ihre zeitliche Erstreckung. Das heutzutage in vielerlei Beziehung thematisierte *Prinzip Nachhaltigkeit* (*sustainability*, Zukunftsfähigkeit) benennt diese Wertorientierung in der Zeit. In seinem Buch „Das Prinzip Verantwortung“ (Jonas 1979) hat Hans Jonas die Aufgabe nachhaltigen Handelns beschrieben: Die Schöpfung bewahren und eine menschenwürdige Zukunft gestalten ist die praktische ethische Verpflichtung der heute Lebenden. Spezifiziert für soziale Einrichtungen kann das heißen: Aufgegeben ist ihnen die Reproduktion menschlichen Lebens in Gemeinschaft und darin der Erhalt von Menschlichkeit.

### **Literatur:**

- Allardt, Erik: About Dimensions of Welfare. An Exploratory Analysis of a Comparative Scandinavian Survey. Research Report No. 1. University of Helsinki, Research Group for Comparative Sociology, Helsinki 1973
- Bakan, Joel: The Corporation. The Pathological Pursuit of Profit and Power. Free Press, New York 2004
- Bauch, Bruno: Wahrheit, Wert und Wirklichkeit. Felix Meiner, Leipzig 1923
- Bleicher, Knut: Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Campus, Frankfurt am Main 1994
- Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management. Visionen, Missionen, Programme. Campus, Frankfurt am Main 2004
- Bschorner, Thomas/Hollstein, Bettina/König, Matthias (Hrsg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik. Rückblick – Ausblick – Perspektiven. Hampp, Mering 2005
- Coenenberg, Adolf Gerhard/Salfeld, Rainer: Wertorientierte Unternehmensführung. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2003
- Darwall, Stephen: Welfare and Rational Care. Princeton University Press, Princeton 2002
- Eigenstetter, Monika/Hammerl, Marianne (Hrsg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik – ein Widerspruch in sich? Asanger, Heidelberg 2004
- Friste, Cindy/Bartsch, Elmar/Schmeisser, Wilhelm: Einführung in die Unternehmensethik: Erste theoretische, normative und praktische Aspekte. Hampp, Mering 2005
- Gil, Thomas: Bewertungen. Berlin Verlag Arno Spitz, Berlin 2001
- Honneth, Axel: Das Andere der Gerechtigkeit. Aufsätze zur praktischen Philosophie. Suhrkamp, Frankfurt am Main 2000
- Hütte, Johannes: Unternehmensethik als Synthese aus Ethik und Ökonomik. Hampp, Mering 2002
- Jonas, Hans: Das Prinzip Verantwortung. Insel, Frankfurt am Main 1979
- Kant, Immanuel: Werke in zehn Bänden. Hrsg. von Wilhelm Weischedel. Band 7: Schriften zur Ethik und Religionsphilosophie. 2. Teil, Metaphysik der Sitten, Tugendlehre (1797). Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 1983
- Mührel, Eric: Verstehen und Achten. Philosophische Reflexionen zur professionellen Haltung in der Sozialen Arbeit. Verlag Die Blaue Eule, Essen 2005
- Priddat, Birger P.: Moral und Ökonomie. Parerga Verlag, Berlin 2005
- Sen, Amartya: On Ethics and Economics. Basil Blackwell, Oxford 1987

- Stührenberg, Lutz/Streich, Daniel/Henke, Jörg: Wertorientierte Unternehmensführung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2003
- Volz, Fritz-Rüdiger: Professionelle Ethik in der Sozialen Arbeit zwischen Ökonomisierung und Moralisierung. In: Wilken, Udo (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie. Lambertus, Freiburg i.Br. 2000. S. 207-221
- Wendt, Wolf Rainer: Der Würde Raum. Ökologische und ethische Reflexionen. In: Borsi, Gabriele M. (Hrsg.): Die Würde des Menschen im psychiatrischen Alltag. Verlag für medizinische Psychologie im Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1989. S. 163-178.
- Wendt, Wolf Rainer: Eignung. Ethische Erwägungen. Moritz Diesterweg, Frankfurt am Main 1989
- Wendt, Wolf Rainer: Sozialwirtschaftslehre. Grundlagen und Perspektiven. Nomos, Baden-Baden 2002
- Zapf, Wolfgang: Individuelle Wohlfahrt: Lebensbedingungen und wahrgenommene Lebensqualität. In: Glatzer, Wolfgang / Zapf, Wolfgang (Hrsg.): Lebensqualität in der Bundesrepublik. Objektive Lebensbedingungen und subjektives Wohlbefinden. Campus, Frankfurt am Main 1984. S. 13-26

## **Ingolf Hübner - Theologische Facette**

### **1. Werte und Management**

Werte und Management, das ist aktuell. Hinter der sloganhaften, aber zugleich spannungsreichen Addition von Wert und Management stehen moralische Ansprüche an Unternehmensmanager und Mitarbeitende. Werte stehen für eine normative Grundlage, über deren Grad an Gemeinsamkeit wir uns immer wieder verständigen, sei es im Bekenntnis zu Werten, wie Solidarität und sozialer Gerechtigkeit, sei es in der Rechenschaft über unser Handeln. Der mit Werten erhobene Anspruch richtet sich aber nicht nur an Geschäftsführungen und Manager. Bei Unternehmen und Einrichtungen, die sich einer sozialen Aufgabe verschrieben haben, wird besonders sensibel nach der Kongruenz behaupteter Werte und tatsächlich erbrachter Leistungen gefragt. Hier kommt es auf das Verhalten, auf die Person jedes Mitarbeitenden an. Letztlich geht es um die Ziele und die Intention jeder sozialen Interaktion.

Weshalb hat die Frage nach den Werten Konjunktur? Wie in einem kompensierenden Reflex verschärft die zunehmende Ökonomisierung des Sozialen die Frage nach den Werten. Je expliziter der ökonomische Wert gesellschaftlicher und sozialer Entscheidungen zum bestimmenden Kriterium erhoben wird, desto größer die Sorge, dass andere Güter oder Tugenden verdrängt werden. Neben der Ökonomisierung provozieren aber auch andere gesellschaftliche Veränderungen die Frage nach den Werten. Formen und Inhalte des gesellschaftlichen Zusammenlebens ändern sich derzeit mit einer Dynamik, die vielen zu schaffen macht. Die Frage nach Werten ist deshalb auch als Suche nach Stabilität und Sicherheit zu verstehen. Dabei begleitet der Diskurs über Werte die derzeitigen Auseinandersetzungen um Veränderungen der Gesellschaft nicht nur, er ist selbst kultureller Ausdruck einer verunsicherten Gesellschaft.

Aber sind Werte geeignet, Sicherheit zu geben? Der Begriff des „Wertes“ steht für viele wünschenswerte, aber gleichwohl unbestimmte Ziele. Dass unter den Begriff des „Wertes“ Güter (wie das Leben und Freiheit), Tugenden (wie Toleranz und Zuverlässigkeit) und Normen (wie Vertragstreue und Gewaltfreiheit) subsumiert werden, zeigt an, dass es bei einer Werteorientierung um eine umfassende Suche angesichts gefürchteter gesellschaftlicher Traditionsabbrüche geht. Der Wertbegriff selbst bleibt diffus. Nicht nur zwischen Kulturen und Subkulturen ist umstritten, was leitende, also Orientierung gebende Werte sind. Pointiert drückte es der Publizist Sepp Schelz so aus: „Werte eignen sich nicht zur Konsensstiftung, sondern sind das Kernstück jeder Ideologie.“<sup>1</sup>

### **2. Werte und christlicher Glaube**

In dieser Verunsicherung wird in unserer Gesellschaft den Kirchen, der Theologie – zuweilen auch etwas unspezifischer dem christlichen Glauben – eine wichtige Funktion zugewiesen. Es wird erwartet, dass die Kirchen mit einer transzendentalen Begründung von Werten Fixpunkte im Wertediskurs setzen. Die Theologie soll dieses „Es ist dir gesagt, Mensch, was gut ist“ aus Micha 6, 8a in unsere Zeit hinein

---

<sup>1</sup> Sepp Schelz: Der Wert als ideologischer Begriff. in: ders. (Hg.): Die Tyrannei der Werte, Hamburg 1979, S. 87.

übersetzen und zur Geltung bringen. Der Dekalog – die zehn Gebote – und das Gebot der Nächstenliebe gelten als „Summe des Gotteswillens“ – oder, wie Thomas Mann es bezeichnete, als „Quintessenz des Menschenanstandes“. Ethische Probleme bestehen dann eigentlich nur noch in Interpretations- und Umsetzungsschwierigkeiten – auch wenn diese groß genug sind. Es wird erwartet, dass der christliche Glaube auf materiale Weise Werte vorgibt oder wenigstens deren Akzeptanz fördert.

In der politischen Debatte der 70er Jahre über Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität veröffentlichten der Rat der EKD und die Deutsche Bischofskonferenz die gemeinsame Erklärung „Grundwerte und Gottes Gebot“. Das schien ganz in der Linie solcher Erwartungen formuliert zu sein, denn Grundwerte sollten „entscheidende Orientierungskriterien“ vermitteln und „ethische Sollenserkenntnisse und Sollensentscheidungen geben“. Aber es wurde auch darauf hingewiesen, dass Grundwerte „die je eigene Wertverwirklichung der Einzelnen fördern, nicht ersetzen“ können.<sup>2</sup> Hinter dieser Einschränkung steht die Erkenntnis, dass Werte nicht einfach postuliert werden können. Am Streit um den Ethikunterricht hier in Berlin ist darüber hinaus abzulesen, dass Wertvermittlung alles andere als unproblematisch ist.

Weder ein metaphysischer Wertekosmos noch der Verweis auf eine vorgegebene, allgemeingültige Werteordnung können das Problem des faktischen gesellschaftlichen Pluralismus von Werten lösen. Werte sind ein sozialetisches und ethischpolitisches Konstrukt – und das ist theologisch gesehen kein Mangel, sondern eine Stärke von Werten, besser von Wertüberzeugungen. Nach Hans Joas entstehen Werte „in Erfahrung der Selbstbildung und Selbsttransparenz“<sup>3</sup>. Joas lokalisiert Wertüberzeugungen als Teil der Identität, denn die Genese von Werten ist eng mit der Ausbildung von Identität verbunden. Wenn die Behauptung von Hans Joas richtig ist, dass Wertentstehung und Identitätsgenerierung zusammengehörige Vorgänge sind, dann kann christlicher Glaube hier eine entscheidende Rolle spielen – aber nicht als vorgebende und Gehorsam verlangende Instanz, sondern als Erfahrungsraum. Gemeinsame Erfahrungsräume sind für die Auseinandersetzung mit Werten entscheidend.

Wenn das Problem der Werte durch Vorgaben zu lösen wäre, dann würde das Wesentliche in der Frage nach den Werten verloren gehen. Eine auf die Umsetzung von vorgegebenen Wertsetzungen bezogene Ethik hat immer die Tendenz, zu einer Gehorsamsübung zu verkommen und der Unterschied von Ethik und Gesetz wäre rein graduell. Aber dieser Unterschied markiert gerade den Kern von Wertüberzeugungen. Werte sind keine äußeren Ordnungen oder Anordnungen, sondern als innere Überzeugungen gehören sie zur Identität jeder Person. Nur Werte, die von einer inneren Freiheit getragen werden, sind Werte im ethischen Sinn. Unsere innere Freiheit ist Voraussetzung dafür, dass wir in Entscheidungen und Handlungen Verantwortung übernehmen und nach unseren Wertüberzeugungen befragt werden können. Genau an diesem Übergang zwischen unseren Überzeugungen und unserem Verhalten werden Werte sichtbar. Dabei wird die Nachfrage kritisch, wenn hier Differenzen vermutet werden. Nach außen behauptete Werte müssen mit wirklichen Wertüberzeugungen nicht zusammenfallen. In vielen politischen und gesellschaftlichen Auseinander-

---

<sup>2</sup> Grundwerte und Gottes Gebot: Gemeinsame Erklärung der EKD und der Dt. Bischofskonferenz / Kirchenkanzlei der EKD und Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz. Gütersloh 1979, S. 7, 9.

<sup>3</sup> Hans Joas: Die Entstehung der Werte. Frankfurt/M. 1997, S. 255

setzungen scheint die Behauptung von Werten der Besetzung symbolischen Terrains zu dienen.

An diesem Problem, dass Werte – oder besser das Eintreten für behauptete Wertüberzeugungen – die Tendenz zu Entäußerung haben, entzündet sich eine theologische Debatte. „Wertethik und christliches Ethos ... sind einander Feind“, so lautete die provokante These des evangelischen Theologen Eberhard Jüngel.<sup>4</sup> Der christliche Glaube, die christliche Wahrheitserfahrung, durchbreche alle menschliche Suche nach (bleibenden) Werten, denn die Wahrheit Gottes sei es, dass wir in seiner Liebe existieren. „Wird die Existenz in der Liebe als eine Folge des Lebens aus der Wahrheit verstanden“ so Jüngel in seiner Streitschrift gegen die Tyrannei der Werte, „dann ist mit diesem Verständnis eine wertethische Orientierung ausgeschlossen. Wertethisches Denken kann die Rechtfertigung des Sünders und also die von Schuld befreiende Wahrheit schlechterdings nicht denken.“<sup>5</sup>

Die schroffe Entgegensetzung von Gottes Wahrheit und menschlichen Werten, die Jüngel in der Tradition von Karl Barts Offenbarungstheologie vorbrachte, hat sich weder im kirchlichen Zusammenhang noch in der allgemeinen Diskussion durchgesetzt. Trotzdem wäre es – auch im säkularen Kontext – falsch, diese Anfrage an die Wertdiskussion ganz zu kassieren und von einer Überführung der Gottesfrage in eine Wertfrage auszugehen. Theologisch betrachtet wäre es nicht nur problematisch, dass bei dieser Verschiebung der transzendente Bezug verloren geht und Gott durch einen höchsten Wert ersetzt wird. Mindestens ebenso schwerwiegend ist die dem Wertbegriff innewohnende Tendenz zur Verdinglichung. Nicht nur die Herkunft des Wertbegriffs aus der Ökonomie macht Werte zu kommensurablen Größen. Werte werden gegeneinander abgewogen und bei einer Quantifizierung von Qualitäten geht der Maßstab verloren. Die Gefahr besteht, dass immateriellen Verhältnissen ein Warencharakter beigemessen wird.

Der Ablasshandel, kurz vor der Reformation, ist ein gutes Beispiel für die Veräußerlichung und Materialisierung von Werten. Luther hatte schwer an dem Gegensatz von Gesetz und Evangelium gerungen, weil aus dem Abarbeiten von Forderungen keine Gerechtigkeit vor Gott folgt, sondern Zwanghaftigkeit, Überforderung und Scheitern. Dabei ähneln sich gesetzliche und wertethische Vorgaben. Auch an Werten und Wertvorstellungen scheitern Menschen, wenn sie sich daran messen oder daran gemessen werden. Im Wertbegriff ist ein Hang zur Entäußerung und Verdinglichung angelegt, der spätestens in dem vom Wert ausgeschlossenen „Unwert“ sichtbar wird. Wie das Gesetz das Illegale ausgrenzt, so neigt auch der Wertbegriff zur Ausgrenzung. Der Missbrauch dieser Vokabel im Zusammenhang mit dem Wort Leben im Nationalsozialismus zwingt zur Vorsicht, weshalb diese Vokabel „Unwert“ besser in Anführungszeichen zu setzen ist. In der klassischen Sprache der Theologie ist die Wertedebatte eine Reflexion über die Gebote, über das Gesetz. Für Luther löste sich dieses Dilemma erst, als er den Menschen nicht mehr vom Zwang des Gesetzes, von der Erfüllung von Werken oder Werten, sondern von der befreienden Gnade, der Liebe Gottes her dachte.

Aber mit dieser Erkenntnis, dass es vor allem Anderen auf die befreiende Liebe ankommt, hatte Luther nicht einfach einen neuen höchsten Wert gesetzt, der alle anderen Werte umwertet. Für Luther war es diese Liebe, die den Menschen in

---

<sup>4</sup> Eberhard Jüngel: Wertlose Wahrheit. Christliche Wahrheitserfahrung im Streit gegen die „Tyrannei der Werte“, in: Sepp Schelz (Hg.): Die Tyrannei der Werte, Hamburg 1979, S. 68.

<sup>5</sup> Ebd.

Stande setzt, ethisch zu fragen, die ihm seine Würde verleiht. Nur geschenkte Freiheit - oder wie Luther sagte, allein aus Gnade - ermöglicht ein Lebensverständnis der gerechtfertigten Christen. Die biblische Botschaft von der Menschenfreundlichkeit Gottes, die in Jesus Christus sichtbar geworden ist, unterbricht die Logik des Wertens und Umwertens. Für Luther war es klar, dass dazu jeder Christ aufgerufen und in der Lage sei. Ein Christenmensch - das ist der sich auf Gott verlassende und so selber wahr werdende Mensch - tut „frei, fröhlich und umsonst“, was Gott wohl gefällt. „Siehe, das ist die rechte, geistliche, christliche Freiheit, die das Herz frei macht von allen Sünden, Gesetzen und Geboten, die alle andere Freiheit übertrifft wie der Himmel die Erde“, so schloss Luther 1520 seine Schrift „Von der Freiheit eines Christenmenschen“. Dahinter steht die Überzeugung, dass ethisch verantwortliches Handeln für Menschen, die aus solch einer Freiheit leben, das Selbstverständliche ist, das aus ihrem von Zwang befreiten Gottesverhältnis folgt. Man könnte es auch so formulieren, dass all das, was im Diskurs über Werte gesucht wird, das ist, was der befreite oder der wahre Mensch aus seinem Selbstverständnis heraus tut.

### **3. Würde und Wert**

Es wäre allerdings - theologisch gesprochen - problematisch, diese Selbstverständlichkeiten als Werte zu bezeichnen, auch nicht als neue oder christliche Werte. Einerseits haben Selbstverständlichkeiten den Charakter, unhinterfragt und unreflektiert Vorgaben zu machen und der Diskurs über Werte dient ja gerade der Reflexion von Vorgaben. Andererseits geht es bei dem, was aus der Bedingungslosigkeit der Zusage der Gnade Gottes folgt, um etwas Grundlegenderes.

Es geht um eine Orientierung am personalen Liebesgebot statt an unpersönlichen Werten. Um einem Missverständnis vorzubeugen: Das personale Liebesgebot „Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst“ (3. Mose 19,18 = Mt 22, 39) läuft nicht auf eine überzogene Emotionalisierung aller zwischenmenschlichen Beziehungen hinaus. Vielmehr geht es um die Achtung der unbedingten Würde jedes Menschen. Zur unbedingten Menschenwürde gehört eine Kultur der Anerkennung, die nicht bestimmte Entwicklungsstadien des menschlichen Lebens oder bestimmte Gruppen - zu Betreuende, Pflegebedürftige oder Sterbende - von dieser Anerkennung ausschließt. Zwar sollte das Menschenwürdeargument nicht uferlos verwendet werden, indem man jede Einzelfrage unmittelbar auf die Menschenwürde zurückgeführt, wie es zuweilen in sozial- und bioethischen Debatten vorkommt. Aber es geht darum, dass die unantastbare Würde der menschlichen Person nicht mit anderen kommensurablen Werten verwechselt wird.

Zur Vorstellung von Wertüberzeugungen und einer daraus resultierenden Orientierung gehört das Abwägen und der Konflikt zwischen Werten. Nicht nur der permanente Wertkonflikt zwischen dem ökonomisch Möglichen und jeweiligen Wertsetzungen, sondern auch die Abwägung zwischen grundlegenden Werten wie Freiheit und Sicherheit gehören zur Werteorientierung. Gerade wenn wir Werte nicht (wie etwa in der materialen Wertethik Max Schelers) als ungeschichtliche Vorgaben sondern als kulturelle Konstrukte, als Ergebnisse unserer Zuschreibung denken, dann gehört das Aushandeln zur Wertedebatte.

Damit dieser notwendige Verständigungsprozess aber nicht durchschlägt auf die Grundlagen unserer Existenz und unseres Zusammenlebens, darf die Achtung der Menschenwürde nicht mit der Anerkennung eines Wertes verwechselt werden.

Für Kant ist die Menschenwürde etwas, das über allen Wert erhaben und deshalb der Abwägung entzogen ist. Auch die Einsicht Kants, dass der Mensch Selbstzweck und nicht Zweck für andere ist, unterstreicht die Unterscheidung von Würde und Werten. *Werte dienen Zwecken.*

Im säkularen Kontext wird die Menschenwürde heute nicht mehr explizit theologisch begründet. So wurde in der Aufklärung die Auffassung der Würde als Freiheit mit der stoischen Auffassung der Würde als Teilhabe an der Vernunft verbunden. Bei diesen Verschiebungen darf nicht verloren gehen, dass die Achtung der Menschenwürde nicht im Respekt vor einer Substanz bzw. deren Eigenschaften sondern in einer Relation, in einem grundlegenden Verhältnis, begründet ist. In der Frage, ob die Würde des Menschen eine biologisch definierbare Zuschreibung ist, begegnet uns dieses Problem.

Luther sagte in einer seiner Tischreden, dass vom Menschen angemessen nur in *praedicamento relationis* – und nicht in *praedicamento substantiae* – geredet werden könne.<sup>6</sup> Damit ist gemeint, dass der Mensch ein soziales Wesen, ein Beziehungswesen ist, das immer schon auf anderes Sein, auf Gott bezogen und nur in solchen Relationen es selbst ist. Daraus erklärt sich auch, dass beide erwähnten Bibelstellen ihre ethische Orientierung mit einer Aussage zum Verhältnis des Menschen zu Gott verbinden: „Es ist dir gesagt, Mensch, was gut ist und was der Herr von dir fordert, nämlich Gottes Wort halten und Liebe üben und demütig sein vor deinem Gott.“ (Mi 6, 8) Das Gebot der Nächstenliebe ist korrekt ein Doppelgebot: „Du sollst den Herrn, deinen Gott, lieben von ganzem Herzen, von ganzer Seele und von ganzem Gemüt“ (5. Mose 6,5 = Mt 22, 37).

Theologisch hat diese Einsicht für die Fragen nach den Wertüberzeugungen weitreichende Konsequenzen. Die Relationen, die dabei im Blick sind, sind die Beziehungen des Menschen zu Gott, seine Beziehung zu seinen Mitmenschen, sein Beziehung zur Natur, zur Schöpfung, deren Teil er selber ist, seine Beziehung zu sich selbst. In diesen Beziehungen findet die Würde des Menschen ihren Ausdruck. In diesen Beziehungen ist der Mensch Subjekt, auch wenn er sich mit Zwängen und Abhängigkeiten, mit Leid und Tragik auseinandersetzen muss.

#### **4. Respekt und Nächstenliebe**

Wenn wir jeden Menschen als Subjekt, als Beginn von Beziehungen sehen, dann wird deutlich, dass dem nicht eine Wertüberzeugung sondern Respekt – oder traditionell christlich ausgedrückt Nächstenliebe – entspricht.

Vielleicht ist es vor diesem Hintergrund sinnvoller, von Konkretionen des Respekts, der Nächstenliebe zu sprechen, als von Werten oder einer Werteorientierung. Es geht um Maßstäbe für das Leben, die gemeinsam weiterzuentwickeln sind und die durch die Erfahrungen und die Begegnung zwischen Menschen zu gestalten sind.

Maßstäbe für das Leben, die aus Erfahrung und Begegnung entstehen, sind auf einen kommunikativen, einen sozialen Zusammenhang angewiesen, wollen erörtert, erstritten und gemeinsam getragen werden. Wenn man davon ausgeht, dass in den sozialen Zusammenhang jeder einbezogen ist – und beim Eintreten für soziale Teilhabe geht es genau um die Frage, dass Menschen mit Behinderung nicht ausgeschlossen werden – , dann verliert die Auseinandersetzung um Werte ihren oft hierarchischen Charakter. Der Versuch, politische oder unternehmerische

---

<sup>6</sup> M. Luther, Tischrede Nr. 5292, WA TR 5, 47, 13f.; WA 42, 635, 18f.

Leitwerte vorzugeben, steht in der Gefahr, postulierend Forderungen vorzugeben und nicht im Gegenüber Gemeinsamkeiten auszuhandeln.

Führen und Betreuen, das sind zwei Verben, die klassische Formen sozialer Arbeit beschreiben. In diesen Tätigkeiten geht es um das Stiften von Sozialität, d. h. wechselseitiger sozialer Verbindlichkeit. Sowohl beim Strukturieren und Steuern eines Bereiches als auch bei der helfenden und betreuenden Zuwendung geht es um die Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen. Allerdings sind beide Tätigkeiten auch von einer ihnen innewohnenden Asymmetrie geprägt. Einerseits folgen aus der Tatsache, dass Menschen unterschiedlich große Verantwortungsbereiche und Einflussmöglichkeiten haben und dabei auch über andere Menschen entscheiden können und müssen, Ungleichheiten und Differenzen. Andererseits bedeutet allein schon die Notwendigkeit, sich helfen oder betreuen lassen zu müssen, Abhängigkeiten, die leicht in Benachteiligungen umschlagen können. Führen als ein richtungsweisendes Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen kommt ebenso wie das Betreuen als Kompensation fehlender Ressourcen Anderer nicht ohne Vorgaben und Entscheidungen aus.

An dieser Stelle haben wir es mit einer doppelten Schwierigkeit zu tun. Zum einen stehen ethische Maßstäbe – und seien es Selbstverständlichkeiten – in der Gefahr, zu unterscheidenden und abqualifizierenden Grenzziehungen zu werden. Wer kann schon genau zwischen fachlichen Vorgaben und Wertentscheidungen gegeneinander abgrenzen? Zum anderen scheint die Asymmetrie des Helfens es zu befördern, dass dieses stellvertretende, ersetzende Handeln für andere Festlegungen trifft, die leicht mit deren Selbstbestimmung in Konkurrenz treten können. Wer kann schon bis in die Art und Weise hinein, wie eine Hilfe- oder Betreuungsleistung ausgeführt wird, eigene Wertüberzeugungen hinter denen von anderen zurückstellen oder wenigstens mit denen anderer abgleichen?

Nach meiner Wahrnehmung wird zwar in der Behindertenhilfe mit diesen Fragen sehr bewusst und professionell umgegangen. Aber diese beiden Schwierigkeiten können durch professionalisiertes, routiniertes Handeln, gerade wenn es unter Zeitdruck geschieht, sich auch verschärfen. Einerseits wird im professionalisierten, routinierten Handeln die gemeinsame Zielvorstellung und Orientierung nicht immer erneut ausgehandelt, andererseits scheint unter zeitökonomischen Aspekten zuerst an Zeiten der Rückfrage und Rückkopplung gespart zu werden. *Das bedeutet, dass insbesondere die Wertsetzungen derer, die von den Vorgaben anderer abhängig sind, weniger Beachtung finden.*

Aber Zeitdruck stellt für die Handelnden selbst, die in Führungspositionen arbeiten oder denen die Betreuung anderer anvertraut ist, eine besondere Herausforderung dar. Ethische Wertüberzeugungen stellen als Teil der personalen Identität eine intrinsische Motivation dar, die mit mangelnder Zeit als extrinsische Einschränkung kollidieren können. Knappe Zeitvorgaben nötigen nicht nur, unter den Werten Prioritäten zu setzen – also auch Werte zu missachten –, sondern sie können insgesamt zu einer Anfrage an die Wertüberzeugungen werden, die hinter sozialer Arbeit stehen.

Allen in der sozialen Arbeit Engagierten ist bewusst, dass es neben dem Zeitdruck, der zum guten Teil Ausdruck eines harten wirtschaftlichen Druckes ist, andere Zwänge gibt, die sich auf die Wertüberzeugungen auswirken. Wichtig ist es deshalb, dass heute zur Professionalisierung der sozialen Arbeit auch die bewusste



Reflexion dieser Fragen, z. B. in Supervisionen, gehört. Ebenso sind systematische Anstrengungen zur Beschreibung und Entwicklung von Qualitätsstandards als Instrumente anzusehen, mit deren Hilfe die Ziele, die aus Wertüberzeugungen folgen, in den Prozessen und Ergebnissen der sozialen Arbeit abgebildet werden sollen.

Zugleich wird es vielen in der sozialen Arbeit Engagierten bewusst sein – und insofern stellt die theologische Facette der Fragen nach werteorientiertem Führen und Betreuen eine Vergegenwärtigung dar –, dass die Achtung der Würde, dass der Respekt anderen Menschen gegenüber eine Ebene unseres Daseins berührt, die vor den Fragen von Werteorientierung und Zeitökonomie liegt. Ein den anderen zugewandtes Führen und Betreuen braucht den ganzen Menschen.

In der sozialen Arbeit kümmern wir uns nicht allein um andere. In der sozialen Arbeit begegnet der Mensch sich immer auch selbst. Die bewusste Frage nach der Werteorientierung kann uns helfen, uns diskursiv, korrigierend und zuweilen protestierend mit den Herausforderungen und Zwängen auseinanderzusetzen. Antworten auf darüber hinausgehende Fragen unseres Selbstverhältnisses ergeben sich nicht aus Wertüberzeugungen. Eher ist es so, dass auch die Suche nach Werten, die Orientierung geben können, zu unserem Umgang mit den Brüchen und Herausforderungen menschlichen Lebens gehört.

Was ich zum Ausdruck bringen wollte, kann ich noch einmal mit einem Zitat Luthers zusammenfassen. „Ein Christenmensch ist ein freier Herr über alle Dinge und niemand untertan; ein Christenmensch ist ein dienstbarer Knecht aller Dinge und jedermann untertan.“<sup>7</sup> D. h., wenn jemand bewusst aus geschenkter Freiheit lebt, sind die Auseinandersetzung mit und ggf. sogar die Unterordnung unter Wertsetzungen anderer nicht mehr ein Problem von Abhängigkeit und Selbstwertgefühl.

Für unsere Arbeit im Bereich des Sozialen brauchen wir Wertüberzeugungen, aber zugleich brauchen wir mehr als Werte.

---

<sup>7</sup> Martin Luther: Von der Freiheit eines Christenmenschen, Wittenberg 1520.

## Hans Förstl - Medizinische Facette

Was passiert, wenn Menschen bestimmte Erkrankungen erleiden, durch die ein wertorientiertes Handeln nicht mehr möglich ist? Oder: Was leisten wir eigentlich, wenn wir zerebral, geistig intakt sind, und was geht uns verloren, wenn bestimmte vornehme Teile des Gehirns zerstört werden?

Ernst Bloch hat in dem Band „Spuren“ über den Rücken der Dinge geschrieben und sich unter anderem die Frage gestellt, was Stühle und all die anderen Dinge machen, wenn der Beobachter den Raum verlässt. Wir sind eigentlich alle miteinander ganz entlastet, wenn wir davon ausgehen, dass in unserer Umgebung stabile Verhältnisse herrschen, auch wenn wir nicht nach dem Rechten sehen, und dass wir nicht ständig hinterhältig beäugt werden. Aber diese Zuverlässigkeit kann bei der Entwicklung von Wahnideen über uns zusammenschlagen, wenn plötzlich hinter jeder Ecke eine Gefahr oder das Nichts lauert und Potemkinsche Dörfer nur um unseretwillen aufgebaut wurden. Diese Umweltkonstanz muss in gesunden Tagen mit hohem neurobiologischem Aufwand hergestellt werden. Die so genannten Spiegelneuronen (mirror neurons) sind eines der Neuronensysteme, die für die Berechnung stabiler Verhältnisse verwendet werden. Diese Neuronen vollziehen die Sinneswahrnehmungen und prämotorischen Bewegungen nach, die wir an anderen bemerken, und sie unterstützen die Fortberechnung dieser Bewegungen, auch wenn diese teilweise verdeckt stattfinden. Damit wird eine Außenwelt konstruiert, die wir nicht unmittelbar wahrnehmen können. Diese vereinfachende Konstruktion erleichtert unsere Fokussierung auf bestimmte andere Aufgaben. Aber nun zu den „höheren Werten“.

Wofür ist unser Gehirn eigentlich gebaut? Warum ist dieses Organ so luxuriös ausgestattet mit einer solchen Vielzahl von Neuronen? Warum erlaubt sich der menschliche Körper, in sein Gehirn soviel zu investieren, wie kein anderer Organismus, der uns bekannt ist? Wir verbrauchen bis zu 30 % unserer Energie im Gehirn. Die ganze periphere Hydraulik und Statik dient eigentlich nur diesem edelsten Organ dort oben. Wenn man vergleichend betrachtet, wie sich unser Gehirn entwickelt hat im Verhältnis zu den Gehirnen anderer Lebewesen, die uns mehr oder weniger verwandt sind, ist zu erkennen, dass bei uns vor allem das Frontalhirn besonders ausgeprägt ist. Dieser Hirnteil galt lange als eine terra incognita der Medizin und Psychologie mit reichlich rätselhafter Funktion. Anscheinend waren größere Läsionen zu verkraften, ohne dass grobe Defizite des Verhaltens auftraten. Lange Zeit dachte man, bei Tieren könnten große Teile des Frontalhirns entfernt werden, ohne dass sich irgendetwas an deren Leistungen veränderte. Es dauerte geraume Zeit, bis Veränderungen des Sozialverhaltens überhaupt erfasst werden konnten, und genau diese fanden sich nach Frontalhirnläsionen.

Als Beispiel sei kurz die Geschichte von Phineas Gage erwähnt, einem 25-jährigen Eisenbahner, der 1848 eine schwere Sprengverletzung erlitt, bei der eine 1 m lange und 3 cm dicke Eisenstange Kiefer und Kalotte durchschlug und dabei mediale Anteile v. a. des linken Frontallappens zerstörte. Er überlebte den Unfall um mehr als 12 Jahre und starb an einem epileptischen Anfall. Sein Verhalten allerdings war



nach dem Unfall schwer verändert; er war unvernünftig und jähzornig (Harlow 1868).

Vermutlich hat sich also unser Gehirn entwickelt, um mit Hilfe des Frontallappens differenziertere soziale Leistungen zu erbringen. Dies hat zu einer gravierenden sozialen Abhängigkeit geführt. Der Mensch vermag nicht mehr allein zurechtzukommen. Einsiedler gibt es nicht; diejenigen, die als Einsiedler



gelten, befinden sich in einem intensiven Dialog mit einem höheren Wesen. Die Beschäftigung eines Menschen allein mit sich selbst führt zu nichts Gutem. Bei einigen Erkrankungen – etwa bestimmten Patienten mit schwerer Depression – kann der Mensch nicht mehr über den Tellerrand blicken und sich selbst nicht mehr „relational“ begreifen, wie Luther das offensichtlich auch schon gedacht hat.

Eine Ahnung von der Bedeutung des Frontalhirns hatte wahrscheinlich auch schon der geniale Maler, Bildhauer, Baumeister und Dichter Michelangelo (1475-1564) gehabt. Eines der berühmtesten Bilder seiner Deckenfresken in der Sixtinischen Kapelle ist „Die Erschaffung Adams“. Gottes Zeigefinger berührt Adam, der damit zum sozialen Wesen Mensch wird. Mühelos können Sie sehen, dass die Umrandung Gottes auch aus einem Anatomiebuch stammen könnte als Abbildung des Frontalhirns.



Also, das Gehirn ist ein grundsätzlich nach außen gerichtetes Organ, das aber den Vorteil hat, gelegentlich auch bei geschlossenen Augen soziale Situationen simulieren zu können. Das Gehirn vermag sogar aus dem Gedächtnis heraus bestimmte Erfahrungen zu kombinieren und als „Vorstellungen“ nach vorne zu projizieren.

Wer findet nun zu glücklichen Vorstellungen und Selbsteinschätzungen? Bezüglich des Glücklichseins ist es vorteilhaft, Frau zu sein, glückliche Eltern zu haben, eine

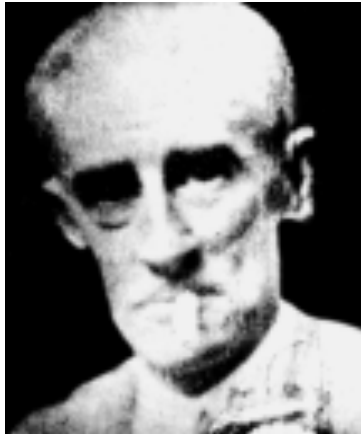
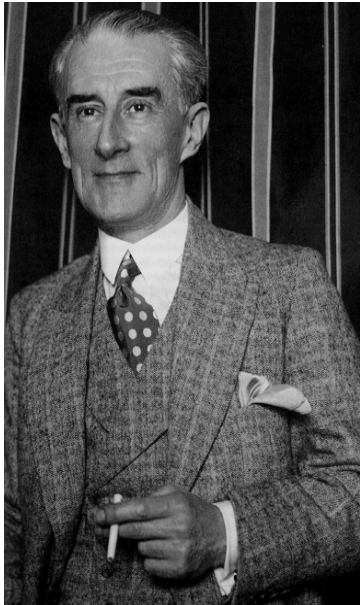
glückliche Kindheit und ein gewisses Maß an Extraversion mit Selbstsicherheit. In einigen Untersuchungen wurde man darauf aufmerksam, dass nicht allein die Lebensereignisse über Glück oder Unglück bestimmen, sondern dass im Gegenteil bestimmte Persönlichkeiten bevorzugt das Glück, andere das Unglück finden, und zwar immer wieder. Durchaus wichtig sind auch medizinische Aspekte, also die Freiheit von Krankheit bzw. von empfundenen Krankheiten. Dabei sind auch Selbsteinschätzungen bedeutsam („halb volles Glas“) und eine hohe subjektive Lebenserwartung. Daneben korreliert das Ausmaß der Religiosität mit dem Glücklichsein. Die Glücksforschung hat auch einige seltsame Berechnungen ermöglicht: feste soziale Partnerschaften, eine Heirat sind etwa äquivalent zum Glück, das sich durch ein zusätzliches Jahreseinkommen von mehr als € 100.000,00 einstellen würde. Während der Verlust eines Partners, eine Verwitwung, nur aufgewogen würde durch zusätzliche € 200.000,00 pro Jahr. Dies ist eine sehr seltsame Art und Weise auszudrücken, welchen hohen Wert die sozialen Beziehungen für den Menschen und für sein Glück bedeuten.

Es gibt Erkrankungen, die typischerweise nicht erkannt werden, die viel zu spät diagnostiziert werden, z. B. die Demenz vom Pickschen Typ, die frontotemporalen Degenerationen. Dabei wird der Frontallappen fortschreitend in Mitleidenschaft gezogen. Die Patienten entwickeln meist keine Einsicht in ihre eigenen Defizite. Sie flachen emotional ab, das Sozialverhalten wird immer weniger adäquat. Zunächst wirkt die Veränderung auf die anderen befremdlich und ist nur schwer diagnostisch einzuordnen. Die Patienten werden unzuverlässig, halten sich nicht mehr an Absprachen, können sich selbst nicht mehr kontrollieren. Es gibt eine Stadieneinteilung von einem Psychiater, Carl Schneider, aus den 1920er Jahren, mit der sehr schön illustriert wird, was der Frontallappen eigentlich leistet. Dieser stellt unser Zentralorgan für Soziales dar. Die Patienten werden im ersten Krankheitsstadium eher gleichgültig, kritiklos, die Persönlichkeit verändert sich, sie werden unaufmerksam. Wenn bestimmte andere Teile des Schläfenlappens mit betroffen sind, dann vergessen sie, wie Sprache eigentlich funktioniert. Im nächsten Stadium, ein, zwei Jahre danach, gehen die höheren geistigen Leistungen verloren und die feinere Kombinations- und Urteilsfähigkeit.

Es gibt so genannte „verwaschene Herdsymptome“. Es ist nicht so, dass ein umschriebener Teil des Gehirns ausgestanzt lädiert ist, sondern die Symptomatik dehnt sich aus wie ein Tintenfleck auf einem Löschblatt. Eine auffallende Störung ist zum Beispiel das so genannte Grammophon-Symptom. Die Patienten können zunächst jovial, sympathisch und dabei distanzlos wirken, bis sich herausstellt, dass ihr Verhaltensrepertoire, die Geschichten und Witze, die sie erzählen, immer dürrer und alberner werden, bis nur noch die immer wiederkehrenden Stereotype geäußert werden. Dabei könnte der Patient eigentlich noch viel, wenn er wollte, - aber genau dies kann er nicht. Er kann nicht mehr wollen und antworten. Verbindliche soziale Interaktionen sind nicht mehr möglich.

Es gibt ein Kunstwerk des letzten Jahrhunderts, mit dem diese Symptomatik brillant verdeutlicht wird, die Problematik der Stereotypen, des Grammophon-Symptoms, den Bolero von Maurice Ravel (1875 - 1937). Die 1928 entstandene Komposition wiederholt immer wieder das gleiche Motiv, dennoch ist es erbaulich. Und es besteht tatsächlich der Verdacht, dass Maurice Ravel, der plötzlich eine Reihe von fraglich selbst verschuldeten Unfällen erlitt, tatsächlich eine solche frontotempo-

rale Degeneration entwickelte. Der Bolero war eines der letzten seiner bedeutenden Stücke.



Wie dramatisch sich sein Erscheinungsbild innerhalb weniger Jahre änderte, zeigen die beiden Bilder von ihm. Im weiter fortgeschrittenen Stadium wird dann irgendwann die richtige Diagnose gestellt. Auffällig hält sich der Patient nicht an die Dramaturgie eines normalen Gesprächs, wie wir das normalerweise tun; er schweigt zu lange oder

plappert, lässt weder Atempausen noch sucht er angemessenen Blickkontakt. Er benutzt herumliegende Gegenstände ohne Zweck (Utilisation). In uns lösen entsprechende Wahrnehmungen auch einen solchen Handlungsimpuls aus, der jedoch früh gebremst wird.

Beim Patienten hemmt das Frontalhirn nicht mehr. Ebenso würde ein Patient mit dieser Erkrankung dazu neigen, unsere Bewegungen hemmungslos und zwecklos zu imitieren.

Mit funktioneller Bildgebung konnte in den letzten Jahren in einer Reihe von Untersuchungen gezeigt werden, dass bei ethisch schwierigen oder unlösbaren Dilemmata Teile des Frontalhirns aktiviert werden, ein weiterer Beleg für deren Beteiligung an sozialen Funktionen.

Menschen machen sich ständig Gedanken über ihre Mitmenschen, die nach Möglichkeit individuell eingeschätzt werden, deren Verhalten vorausberechnet wird. Damit nicht jeder Sozialkontrakt aufs Neue im Dialog verhandelt werden muss, einigen sich größere soziale Gruppen auf bestimmte soziale Spielregeln. Dies spart eine Menge Zeit und führt zu besserer allgemeiner Zufriedenheit. Eine noch höhere Legitimierung erfolgt durch übergeordnete Instanzen. Damit wäre zu fragen, ob ein liebender und strafender Gott nicht die ideale Abstraktion und gleichzeitig Personifikation dieser sozialen Regeln darstellt. Eine frontale Leistung.

## **Martin Nanzka - Sozialrechtliche Facette**

Richtet man an den praktisch tätigen Juristen die Frage nach der Werteorientierung seines Handelns, kommen grundsätzlich zwei Varianten der Antwort in Betracht:

Die praktisch-zynische Variante, nach der Ihnen etwa ein, auch im Sozialrecht tätiger, Rechtsanwalt die Antwort geben würde, dass die einzigen für ihn handlungsleitend zu berücksichtigenden Werte die Streitwerte sind, nach denen sich die anwaltliche Honorierung richtet.

Die fundamental-grundlegende Variante würde als Bezugsrahmen für die Werteorientierung des Juristen das Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland heranziehen, in welchem die staatliche Grundordnung und die das Gemeinwesen prägende Werteorientierung der bestehenden Rechts- und Gesellschaftsordnung niedergelegt sind.

Ich will versuchen, im Rahmen der mir vorgegebenen "Sozialrechtlichen Facette" eine Antwort nach der fundamental-grundsätzlichen Variante zu finden.

### **I.**

#### **Das Grundgesetz als Grundlage und Werteorientierung**

##### **1.**

Ausgangspunkt und oberster wertebildender Leitsatz des Grundgesetzes ist die Formulierung in Art. 1 Abs. 1 des Grundgesetzes. Dieser lautet:

*"Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt."*

Dieser auf den Kernbegriff der Menschenwürde konzentrierte Programmsatz ist trotz seiner sprachlichen Weite vor allem durch die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts handhabbar gemacht worden. Danach beinhaltet die Unantastbarkeit der Menschenwürde insbesondere das Verbot, den einzelnen Menschen zum Objekt staatlichen Handelns zu machen. Die Menschenwürde ist nur dann gewährleistet, wenn zu jeder Zeit, an jedem Ort und in jedem rechtlichen Verhältnis die Subjektsqualität eines jeden einzelnen Menschen anerkannt ist und sich praktisch ausdrückt. In den Worten des Bundesverfassungsgerichts ist mit der Menschenwürde der soziale Wert- und Achtungsanspruch gemeint, der dem Menschen wegen seines Menschseins zukommt. Jeder Mensch muss daher als gleichberechtigtes Glied mit Eigenwert anerkannt werden. Unerheblich ist im Übrigen, ob der Mensch als Träger der Menschenwürde sich dieser Würde bewusst ist oder sie selbst zu wahren weiß.

Von besonderer Bedeutung ist vor diesem Hintergrund die verfassungsmäßige Anordnung in Art. 1 Abs. 3 des Grundgesetzes, wonach die Grundrechte in ihrer

Gesamtheit die drei Staatsgewalten Gesetzgebung, Verwaltung und Rechtsprechung als unmittelbar geltendes Recht binden. Mit dieser grundgesetzlichen Entscheidung erwachsen die Grundrechte des Grundgesetzes über einen Charakter als schlichte Programmsätze hinaus in die Qualität unmittelbaren und jederzeit anwendbaren, durchsetzbaren und im Zweifel einklagbaren Rechts.

Von ebenso hoher Bedeutung wie die Menschenwürde ist die Gewährleistung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts in Art. 2 des Grundgesetzes, wonach jedermann das Recht auf freie Entfaltung seiner Persönlichkeit und jeder das Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit hat. Schließlich gebietet Art. 3 Abs. 3 S. 2 des Grundgesetzes, dass niemand wegen seiner Behinderung benachteiligt werden darf.

Die Gesamtheit dieser elementaren Grundrechtsgewährleistungen - die Unverletzlichkeit der Menschenwürde, das Recht auf Leben und freie Entfaltung der Persönlichkeit und, im Fokus der heutigen Thematik, der Schutz vor Diskriminierung wegen Behinderung - bildet die grundlegende Werteorientierung der Rechtsordnung, an der sich der Jurist, zumal der Sozialrechtler, zu orientieren hat. Denn es handelt sich bei diesen Grundrechtssätzen, wie das Grundgesetz ebenfalls ausdrücklich klarstellt, um unmittelbar geltendes und damit für jedermann verbindliches Recht.

2.

Die Sozialstaatlichkeit des Gemeinwesens der Bundesrepublik Deutschland findet sich, trotz ihrer überragenden Bedeutung, an eher unauffälliger Stelle. So stellt Art. 20 Abs. 1 fest:

*"Die Bundesrepublik Deutschland ist ein demokratischer und **sozialer** Bundesstaat."*

In Art. 28 des Grundgesetzes, der seinem Wortlaut nach an sich die verfassungsmäßige Ordnung in den Ländern regelt, heißt es, diese müsse den Grundsätzen des republikanischen, demokratischen und **sozialen** Rechtsstaates im Sinne dieses Grundgesetzes entsprechen.

Neben den grundrechtlichen Gewährleistungen beruht daher die Gesellschaftsordnung der Bundesrepublik Deutschland nach dem Grundgesetz auf den vier Grundpfeilern der Demokratie, des Föderalismus, der Rechtsstaatlichkeit und der Sozialstaatlichkeit.

Das Sozialstaatsprinzip ist damit unmittelbar geltendes Recht, auch wenn sich hieraus subjektive Rechte der einzelnen Bürger (noch) nicht unmittelbar ergeben. Das Sozialstaatsprinzip enthält als wesentliche Elemente zum einen die staatliche Verpflichtung zur Fürsorge für Hilfsbedürftige, zum anderen den verfassungsmäßigen Auftrag zur Schaffung eines funktionierenden sozialen Sicherungssystems.

Der Anspruch eines jeden Menschen auf Schutz und Wahrung seiner Menschenwürde im Kontext zum Sozialstaatsprinzip des Grundgesetzes führt daher unmittelbar zu den Rechtsansprüchen etwa behinderter Menschen auf Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft, beispielsweise durch Gewährung von

Eingliederungshilfe nach dem Sozialgesetzbuch XII, dem früheren Bundessozialhilfegesetz.

3.

Zusammenfassend lässt sich daher feststellen, dass für den Sozialrechtler auch in sich schnell wandelnden Zeiten das Grundgesetz, die dort verbürgten Grundrechte und Staatsziele, den wertebildenden und wertorientierenden Rahmen darstellt, der das konkrete Handeln leitet. Von hervorgehobener Bedeutung ist dabei die Anordnung des Grundgesetzes, wonach die gewährleisteten Grundrechte selbst nicht nur schlichte Programmsätze, sondern unmittelbar geltendes Recht darstellen, die alle drei staatlichen Gewalten, die Gesetzgebung, die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung, ebenfalls unmittelbar binden. Hierauf hinzuwirken, das staatliche Handeln unter diesem Gesichtspunkt zu überprüfen und ggf. subjektive Ansprüche justizförmig durchzusetzen, ist die an den Werten des Grundgesetzes orientierte Aufgabe des Sozialrechtlers.

**II.**

### ***Die Bedeutung wertorientierten Handelns in der sozialrechtlichen Praxis***

1.

Die Werteorientierung des Sozialrechts im Zusammenhang mit der Betreuung behinderter Menschen wird in der alltäglichen Beratungs- und Vertretungspraxis deutlich. Der Rechtsanwalt, der einen behinderten Menschen vertritt, wird in der Regel auf Initiative des Betreuers oder, dies sogar noch häufiger, auf Initiative einer Einrichtung tätig, wenn sich der behinderte Mensch in einer solchen dauerhaft befindet. Neben anderen handlungsleitenden Kriterien, wie die "technische" Prüfung bestehender Erfolgsaussichten, Gesichtspunkte der Arbeitseffizienz oder sonstige Gesichtspunkte, spielt die Werteorientierung im Sinne der Verwirklichung der grundrechtlichen Gewährleistung einerseits, der Ausfüllung des Sozialstaatsprinzips als fundamentaler Verfassungsauftrag andererseits eine zentrale Rolle. Denn in der alltäglichen Praxis ist mitnichten jederzeit und in allen Fällen von vorn herein gewährleistet, dass die vom Grundgesetz orientierend vorgegebenen Werte, die Grundrechtsgewährleistungen und Staatsziele, auch im Einzelfall immer zum Tragen kommen. Ich will dies an zwei Fallbeispielen deutlich machen:

#### Herr M. aus B.

Herr M. ist 48 Jahre alt und nach einem in der frühen Kindheit erlittenen Hirnschaden schwerst mehrfach behindert. Er bewohnt eine Einrichtung für schwerst mehrfach behinderte Menschen.

Aufgrund seiner Behinderung neigt Herr M. zu massiv selbstgefährdenden Handlungen, indem er in unbeobachteten Momenten Gegenstände mit erheblichem Verletzungspotential, wie Plastiktüten, Elektrokabel, Metallgegenstände u. ä., verschluckt. In der Vergangenheit musste Herr M. deshalb wiederholt notfallmäßig stationär-chirurgisch behandelt werden und sich mehreren, sehr umfangreichen Bauchoperationen zur Entfernung der verschluckten Gegenstände unterziehen, da durch diese jeweils akute Lebensgefahr bestand. Nach ärztlicher Auskunft wäre jede weitere Operation mit einer unkalkulierbaren akuten Lebensgefahr verbunden.



Hinsichtlich der Unterbringung und Betreuung des Herrn M. übernimmt der örtlich zuständige Sozialhilfeträger die entstehenden Kosten auf der Grundlage von Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen, die jeweils kalkulatorische Personalkostenanteile beinhalten und die mit dem Einrichtungsträger abgeschlossen sind. In Hinsicht auf die spezielle Selbstgefährdungsproblematik hat der örtliche Sozialhilfeträger im Rahmen der zu gewährenden Eingliederungshilfe nach dem Sozialgesetzbuch XII zusätzliche Kostenanteile für die zusätzlich notwendige Bereitstellung einer weiteren Pflegekraft über das zugrunde zu legende Personalbudget hinaus, befristet jeweils für ein Jahr, übernommen. Aufgrund dieser erhöhten personellen Ausstattung konnte über einen Zeitraum von 1 ½ Jahren verhindert werden, dass Herr M. größere Gegenstände verschluckt, so dass akut lebensbedrohliche Situationen ausblieben.

Nach dem Auslaufen der entsprechenden Kostenzusage für den personellen Mehrbedarf des Einrichtungsträgers zum Jahresende 2004 hat der Betreuer von Herrn M. eine erneute Kostenzusage beim örtlichen Sozialhilfeträger beantragt, die dieser allerdings im September 2005, nach einer Bearbeitungsdauer von etwa einem Dreivierteljahr, rückwirkend zu Anfang 2005 ablehnte. Zu diesem Zeitpunkt hatte der Einrichtungsträger daher bereits für ca. neun Monate ohne entsprechende Refinanzierungszusage des örtlichen Sozialhilfeträgers eine zusätzliche Betreuungskraft vorgehalten und bezahlt.

Zur Begründung seiner Ablehnungsentscheidung bezog sich der örtliche Sozialhilfeträger darauf, in den zurückliegenden 1 ½ Jahren sei es, wie sich aus den jeweiligen Entwicklungsberichten ergebe, nicht zu erneuten, mit akuter Lebensgefahr verbundenen selbstgefährdenden Handlungen gekommen, so dass wegen einer wohl eingetretenen Besserung des Gesamtzustandes ein über die "Regelbetreuung" hinaus gehender sozialhilferechtlicher Betreuungsbedarf nicht mehr bestehe. Eine entsprechende Kostenübernahme könne deshalb nicht mehr erfolgen. Der Einrichtungsträger wandte ein, die Verhinderung erneuter, mit akuter Lebensgefahr verbundener selbstgefährdender Handlungen des Herrn M. beruhe gerade auf dem erhöhten Personaleinsatz in den abgelaufenen 1 ½ Jahren. Sollte wegen fehlender Kostenübernahme die Betreuungsichte um eine volle Pflegekraft vermindert werden, könne mit hoher Wahrscheinlichkeit damit gerechnet werden, dass es in der Zukunft wiederum zu schwerwiegenden selbstgefährdenden Handlungen durch Verschlucken von Gegenständen kommen werde.

Trotz dieses Einwandes hob der örtliche Sozialhilfeträger den Ablehnungsbescheid nicht auf, sondern bekräftigte seine auf den letzten 1 ½ Jahren beruhende Einschätzung von dem künftig fehlenden zusätzlichen Bedarf.

Ausgangspunkt der Entscheidung des örtlichen Sozialhilfeträgers war § 17 (2) Sozialgesetzbuch XII, wonach über Art und Maß der Leistungserbringung nach pflichtgemäßem Ermessen zu entscheiden ist. Im Rahmen des pflichtgemäßen Ermessens hatte der örtliche Sozialhilfeträger eine Prognoseentscheidung getroffen und dabei den zurückliegenden Zeitraum von 1 ½ Jahren zugrunde gelegt, diesen für die Zukunft prognostiziert und war dabei zu der Einschätzung gelangt, dass ein überdurchschnittlicher Hilfebedarf bei Herrn M. nicht mehr bestand, weil bei diesem wohl eine Besserung des Gesundheitszustandes eingetreten sei.

Diese Entscheidung des Sozialhilfeträgers stellt sich jedoch, insbesondere im Lichte grundrechtlicher Gewährleistung, als nicht haltbar dar.

Denn die als unmittelbares Recht geltenden Grundrechte, im einzelnen die Gewährleistung der Menschenwürde, die Gewährleistung des Rechts auf Leben und körperliche Unversehrtheit und das an die Behinderung anknüpfende spezielle Diskriminierungsverbot in Art. 3 Abs. 3 des Grundgesetzes, wurden bei der Ermessensentscheidung des örtlichen Sozialhilfeträgers nicht in dem gebotenen Maße berücksichtigt. Wegen der bestehenden akuten Lebensgefahr im Falle erneuten selbstgefährdenden Handelns wäre Herr M. zum einfachen Objekt staatlichen Handelns geworden, wenn die Entscheidung des örtlichen Sozialhilfeträgers letztendlich Bestand behalten hätte. Denn im Ergebnis lief die Ablehnungsentscheidung des Sozialhilfeträgers darauf hinaus, dass aus Kostengründen das Leben eines Menschen aufs Spiel gesetzt worden wäre, obwohl eine realistische Chance, die akute Lebensgefahr abzuwenden, durch Gewährung der beantragten Kostenübernahme gegeben gewesen wäre.

Unter dem Druck der Drohung mit der Durchführung eines einstweiligen Anordnungsverfahrens vor dem zuständigen Sozialgericht änderte daher der Sozialhilfeträger dann im Widerspruchsverfahren seine Entscheidung ab und gewährte die beantragte Kostenübernahme.

Anhand dieses Verfahrensablaufs wird deutlich, dass an den Werten des Grundgesetzes orientiertes Handeln geboten ist, um Grundrechtsgewährleistung im Einzelfall, in der täglichen sozialrechtlichen Praxis umzusetzen. Die Ablehnungsentscheidung des Sozialhilfeträgers erfolgte erkennbar ohne die gebotene Orientierung am Wertekanon des Grundgesetzes und führte daher zu einem unzutreffenden Ergebnis. Nur durch an den Werten des Grundgesetzes orientiertes Handeln konnte durch die sozialrechtliche Durchsetzung des zusätzlichen Kostenübernahmeanspruchs eine Grundlage dafür geschaffen werden, eine sachgerechte, am Leitbild der Menschenwürde orientierte Betreuung des Herrn M. zu gewährleisten.

#### Tim B. aus A.

Tim B. ist 15 Jahre alt und leidet von Geburt an unter einer schwerwiegenden, an Blindheit grenzenden Sehbehinderung. Er besucht daher eine Förderschule für Sehbehinderte in Brandenburg und ist in dem dort angeschlossenen Internat untergebracht. Der Einzugsbereich der Förderschule erstreckt sich auf alle fünf östlichen Bundesländer. Die Unterbringung im Internat erfolgt bezogen auf die einzelnen Schülerinnen und Schüler regelmäßig auch deshalb, weil ihr Wohnort so weit vom Schulort entfernt ist, dass eine tägliche An- und Abfahrt aufgrund der damit verbundenen Fahrzeiten nicht zumutbar wäre.

Die Kosten der Internatsunterbringung – und nur um diese geht es im Folgenden – werden zwischen den verschiedenen beteiligten Schulverwaltungsämtern auf Kreisebene auf der Grundlage des Brandenburgischen Schulgesetzes zum größten Teil umgelegt. Allerdings verbleibt jeweils ein von dem Schüler oder der Schülerin bzw. ihren Eltern zu tragender Eigenanteil von jeweils EUR 135,00 monatlich.

Aufgrund ihrer sozialen Lage kann die Familie von Tim B. den Eigenbetrag von EUR 135,00 nicht aufbringen. Daher beantragt Tim B. über seine Eltern beim örtlichen Sozialhilfeträger die Kostenübernahme hinsichtlich dieses Eigenanteils.

Der örtliche Sozialhilfeträger lehnt den Kostenübernahmeantrag mit der Begründung ab, nach § 2 (1) Sozialgesetzbuch XII – sog. "Nachrang-" oder auch "Subsidiaritätsprinzip" - könne er als Sozialhilfeträger nicht in Anspruch genommen werden, da hierfür das – zu demselben Landkreis gehörende – Schulverwaltungsamt sachlich zuständig sei und Sozialhilfe nur beansprucht werden könne, wenn kein anderer Sozialleistungsträger eintrete. Tim B. solle sich an das Schulverwaltungsamt wenden. Das Schulverwaltungsamt teilt mit, gegenüber dem Schüler Tim B. bestehe keine Leistungsverpflichtung, da das Schulverwaltungsamt seine Zahlungspflicht gegenüber dem Internatsträger auf der Grundlage des Brandenburgischen Schulgesetzes bereits erfüllt habe. Einen unmittelbaren Rechtsanspruch des Schülers gegen das Schulverwaltungsamt gebe es, was zutreffend ist, auf der Grundlage des Brandenburgischen Schulgesetzes nicht.

Der Internatsträger droht, nachdem mehrere Monatsbeträge nicht ausgeglichen wurden, den für Tim B. geschlossenen Betreuungs- und Unterbringungsvertrag fristlos zu kündigen und ihn im Anschluss aus dem Internat zu entfernen. Dies hätte für Tim B. zur Folge, dass er die Förderschule nicht mehr besuchen könnte, da die tägliche An- und Abreisezeit insgesamt etwa fünf Stunden betragen würde.

Der gegen den Ablehnungsbescheid des Sozialamtes eingelegte Widerspruch blieb erfolglos, so dass für Tim B. beim zuständigen Sozialgericht Klage erhoben wurde. Die durchschnittlichen Verfahrensdauern im sozialgerichtlichen Verfahren I. Instanz bei dem zuständigen Sozialgericht betragen in etwa vier Jahre.

Der Sachverhalt macht deutlich, dass etwa das grundrechtlich gewährleistete Diskriminierungsverbot wegen Behinderung keineswegs eine Selbstverständlichkeit darstellt, sondern in der sozialrechtlichen Praxis immer wieder eingefordert, durchgesetzt und notfalls erzwungen werden muss. Die sich bietende sozialrechtliche Fallgestaltung ist auch durchaus komplex: Steht doch in Frage, ob nicht ein anderer, vorrangig verpflichteter Leistungsträger, wie das zuständige Sozialamt meint: das Schulverwaltungsamt, die Kosten tragen muss.

Wie kann bei Verfahrensdauern von vier Jahren und mehr vor den zuständigen Sozialgerichten effektiv die grundrechtliche Gewährleistung auf Menschenwürde, freie Entfaltung der Persönlichkeit und Schutz vor behinderungsbedingter Diskriminierung durchgesetzt werden?

An den Grundrechten und dem Sozialstaatsprinzip ausgerichtetes werteorientiertes Handeln drückt sich etwa im Fall von Tim B. praktisch dadurch aus, dass in diesem und einer Vielzahl vergleichbarer anderer Fälle von blinden und schwerst sehbehinderten Schülerinnen und Schülern gegenwärtig vor allem bei Brandenburger Sozialgerichten einstweilige Rechtsschutzanträge anhängig sind mit dem Ziel, die jeweiligen Sozialhilfeträger zumindest vorläufig zur Kostenübernahme zu bewegen, bis in einem sich über Jahre hinziehenden Prozess die behördeninterne Kostenverteilung geregelt werden kann.

### **III.**

#### **Fazit**

Die sozialrechtliche Perspektive auf wertorientiertes Handeln bei der Betreuung behinderter Menschen belegt, dass weder die Grundrechtsgewährleistung des Grundgesetzes noch die Staatszielausrichtung der Bundesrepublik Deutschland als Sozialstaat als feststehendes Fundament oder statische Größe verstanden werden können. Wertorientiertes Handeln bei der sozialrechtlichen Begleitung behinderter Menschen stellt eine alltägliche Herausforderung dar und bedingt etwa die Notwendigkeit, im alltäglichen Handeln soziale Rechte und Grundrechte durchzusetzen, z. T. zu erkämpfen.

Wertorientiertes Handeln im Bereich des Sozialrechts besteht in der praktischen Arbeit darin, die Grundwert- und Grundrechtsrelevanz bestehender alltäglicher Sachverhalte und Tatbestände zu erfassen, zu bewerten und ggf. justizförmig umzusetzen.

Sozialrechtler "führen und betreuen" nicht unmittelbar im Sinne der Thematik des heutigen Symposiums. Aber: Das Sozialrecht als Ausformung des Sozialstaatsprinzips leistet einen teilweise elementaren Beitrag bei der Betreuung behinderter Menschen im Sinne wertorientierten Handelns.

## **Matthias Ninke - Ökonomische Facette**

Das Selbstverständnis all derer, die auf sozialem und gesundheitlichem Gebiet tätig sind, wird schon seit längerem auf eine harte Probe gestellt. Wenn man aufmerksam beobachtet hat, wie sich der Kostendruck auf die soziale Arbeit erhöht hat, wie Privatisierung und marktwirtschaftliche Konkurrenz auch auf diesem Gebiet vorangeschritten sind und wie die Forderungen nach Leistungs- und Qualitätssicherung immer drängender werden, so bleibt nur zu konstatieren:

**Die Diskussion um ein zeitgemäßes Werteverständnis von Sozialarbeit und Freier Wohlfahrtspflege hat viel zu spät eingesetzt.**

Als wir bei der Bank für Sozialwirtschaft Mitte der achtziger Jahre eine Studie über die zukünftige Entwicklung der Freien Wohlfahrtspflege präsentierten, hatten wir zwar mit der Benennung neuer Herausforderungen und Bedarfssfelder einen wichtigen Nerv getroffen. Eine breitere Diskussion zu den Grundwerten und zum Selbstverständnis sozialer Arbeit konnten wir und andere damals aber nicht bewirken. Manch einem war es wohl ein bisschen unheimlich, das traditionell geprägte Normen- und Wertesystem unter sich ändernden Rahmenbedingungen neu zu hinterfragen. Nur recht zögerlich, erst unter dem Druck der sich weiter wandelnden Realitäten, kam schließlich der notwendige Dialog in Gang.

Dass Sie, lieber Herr Boehlke, heute ausgerechnet ein Vertreter einer Bank um einen Beitrag bitten, und sei es auch nur aus der speziell-ökonomischen Sicht, entbehrt natürlich nicht einer gewissen Pikanterie.

Bringt man doch in einer breiten Öffentlichkeit Banken nicht gerade mit jenen Unternehmen und Institutionen in Verbindung, die gesellschaftliche Werte und Verantwortung beispielhaft vorleben. Von Banken erwartet man eher, dass sie im Interesse künftiger Maximalprofite eine rigorose Geschäftspolitik betreiben, dass sie zum Fenster hinaus geworfene Millionen zu „Peanuts“ erklären und gesellschaftliche Bedenkenträger zu „Heulsusen“ abstempeln.

Ein *kurzer* Blick auf die Geschichte unseres Hauses wird erkennen lassen, warum wir, die Bank für Sozialwirtschaft – und übrigens auch eine Reihe weiterer Kreditinstitute – sich diese Jacke keineswegs anziehen müssen.

Unsere Bank wurde in den turbulenten Jahren der Inflation – am 10. März 1923 – als „Hilfskasse gemeinnütziger Wohlfahrtseinrichtungen Deutschlands“ gegründet. Sie entstand als finanzwirtschaftliche und finanzpolitische Solidareinrichtung großer gemeinnütziger Verbände, die sich voll und ganz dem Dienst am hilfebedürftigen Menschen verschrieben hatten und haben.

Wir sind keine börsennotierte Aktiengesellschaft. Die Anteilseigner unserer Bank sind zu 99 % gemeinnützige Organisationen und Verbände. Die Aktien befinden sich vor allem im Besitz

- der Stiftung des Deutschen Caritasverbandes,
- der Stiftung „Kronenkreuz“ des Diakonischen Werkes der EKD,
- des Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverbandes,
- des Deutschen Roten Kreuzes,
- der Arbeiterwohlfahrt und
- der Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland.

Wir sind damit das einzige Bankinstitut in der Bundesrepublik, das von weltanschaulich und ethisch ganz unterschiedlichen Organisationen **gemeinsam** getragen wird.

Die Aufgabenstellungen, die weitsichtige Persönlichkeiten vor mehr als achtzig Jahren im Statut unserer Bank festgeschrieben haben, sind bis heute nahezu unverändert geblieben:

*Die Bank für Sozialwirtschaft betreibt Bankgeschäfte aller Art, insbesondere für gemeinnützige soziale Einrichtungen und Organisationen, und Geschäfte, die zum Aufgabenbereich der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege gehören.*

Das heißt:

Wir beschaffen, gewähren, vermitteln und verwalten finanzielle Mittel für soziale Zwecke und für soziale Einrichtungen und Organisationen.

Wir beraten soziale Träger und Verbände in betriebswirtschaftlicher und struktureller Hinsicht.

Darüber hinaus erbringen wir eine Reihe weiterer Dienstleistungen, die die Arbeit und die Wirtschaftlichkeit sozialer Einrichtungen und Organisationen fördern und sichern.

Auf diese Weise kommen wir unserem Gründungsauftrag und unserer sozialen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft nach – natürlich vermittelt durch unsere Kunden, durch die Einrichtungen und sozialen Dienste, durch Organisationen und Verbände, durch Selbsthilfegruppen und andere gemeinnützige Träger.

Es sind aber nicht Aspekte der Verbands- oder Organisationspolitik, die uns motivieren und voranbringen. Vielmehr zählen wir die sozialen Grundanliegen unserer Kunden und den humanistischen Anspruch, der – bei aller Unterschiedlichkeit der Ausrichtung – diesen großen Kundenkreis eint, zu unseren eigenen strategischen Grundwerten.

**Stiften von sozialem Nutzen und letztlich auch Nutzen für den einzelnen Menschen lautet daher die wichtigste Maxime unserer Geschäftspolitik.**

Die Bank für Sozialwirtschaft steht also – bei aller Spezifik ihres Auftrages – genauso wie Sie tagtäglich im Spannungsfeld von Werteorientierung und Ökonomie.

Sie werden sicher verstehen, dass wir Banker in einer ökonomischen Orientierung sozialer Arbeit, wie sie sich heute verstärkt durchsetzt, ja durchsetzen muss, kein

Zugeständnis sehen können, zu dem man sich erst in Zeiten leerer Kassen und knapper Ressourcen bereit finden muss. Für uns sind Wirtschaftlichkeit und ein zufrieden stellendes positives Jahresergebnis seit jeher wesentliche und notwendige Bestandteile unserer Arbeit.

Wie würden die Kunden der Bank für Sozialwirtschaft wohl reagieren, wenn wir in dieser Hinsicht nur unzureichende oder gar keine Anstrengungen unternähmen?

Die rasch steigende Nachfrage nach sozialen Leistungen und Gesundheitsdiensten – oder anders ausgedrückt: der Wachstumsmarkt Sozialwirtschaft – und der weiter wachsende Investitionsbedarf fordern uns dazu auf, Leistungswillen und Leistungskraft der Bank zielstrebig immer weiter zu erhöhen.

Wir werden unserer Verantwortung für die Sozialwirtschaft und die soziale Arbeit im weitesten Sinne **vor allem** auf folgenden Tätigkeitsfeldern gerecht:

- Wir bemühen uns, unsere im Laufe der Jahrzehnte wahrlich mühsam erwirtschafteten Eigenmittel möglichst optimal einzusetzen und im Interesse unseres Handlungsspielraums zielstrebig weiter zu mehren.
- Wir streben danach, die uns anvertrauten Einlagen unserer Kunden – quasi als „soziales Geld“ - zweckgebunden und möglichst nachhaltig gewinnbringend einzusetzen.
- Wir sorgen für einen effektiven, wirtschaftlichen Umgang mit den staatlichen Mitteln, die uns seit Jahrzehnten in großem Umfang anvertraut sind.
- Wir führen die Konten unserer Kunden mit modernsten Mitteln rasch und mit großer Präzision und können jederzeit große landesweite Spendenaktionen professionell abwickeln.
- Wir sichern unseren Aktionären einen beträchtlichen Anteil am Geschäftsgewinn zur Sicherung ihrer ideellen Aufgaben.
- Wir stellen unsere fachlichen Erfahrungen allen Kunden zur Verfügung und organisieren den Kompetenztransfer zu einem breiten Kreis wirtschaftlicher und rechtlicher Fragen sowie zu aktuellen Problemen der Führung sozialwirtschaftlicher Unternehmen und zu modernen Instrumenten der Planung und Steuerung.

Es versteht sich also von selbst, dass die Bank für Sozialwirtschaft seit jeher mit ihren Kunden einen engen partnerschaftlichen Dialog pflegt. In ungezählten Kundengesprächen vor Ort oder in der Bank, bei Veranstaltungen und in Fortbildungsseminaren werden wir immer wieder aufs Neue natürlich auch auf jene Punkte gestoßen, wo sich die soziale Arbeit der unternehmerischen Rationalität entzieht.

Wir sehen, dass soziale Arbeit immer dann gefordert ist, wenn sich die Selbstgestaltungskräfte des Einzelnen, der Familie, der Gesellschaft und ebenso auch des Marktes zur Sicherung eines menschenwürdigen Lebens als nicht ausreichend erweisen. Es ist uns bekannt, dass die Akteure der sozialen Arbeit auf die Mechanismen, die zur Entstehung dieser Problemlagen führen, kaum Einfluss haben. Wir erfahren, wie viel an „unbezahlbaren Gütern“ tagtäglich in die soziale Arbeit eingebracht werden: Ideen und Zuwendung, Ratschläge und Erfahrungen, Achtung menschlicher Würde, kulturvoller Umgang mit hilfebedürftigen Menschen.

Systematisch verfolgen wir die Rahmenbedingungen, die Entwicklungen und neue Trends in der Sozialwirtschaft unseres Landes und im zusammenwachsenden Europa. Wir analysieren die Leistungsangebote und die Anbieterstruktur der Träger sozialer Leistungen und Dienste. Wir beobachten kontinuierlich die Entwicklung der Finanzierungskonzepte und die Finanzierungsvorgänge selbst. Wir analysieren zudem ständig die Situation auf den Finanzmärkten.

Ausgehend von den Erkenntnissen, die wir auf diesen Feldern gewinnen, bringen wir uns auch ein in die Diskussion zum Verhältnis von Werten und Ökonomie in der sozialen Arbeit.

Eine grundlegende strategische Position, die daraus erwächst und die sich unserer Überzeugung nach sehr wohl in die Wertediskussion einfügt, formulieren wir schon seit längerem so:

### **Gewinnmaximierung kann und darf nicht das Ziel sein!**

Was das Gegenteil in der Praxis bedeuten würde, können jene gemeinnützigen Träger sozialer Arbeit wohl besonders gut ermessen, die in jüngster Zeit vom massiven Rückzug großer Geschäftsbanken aus dem für sie schwierigen Marktsegment „Sozialwirtschaft“ betroffen waren.

Natürlich sind auch für uns – wie schon betont – Effektivität und Gewinn entscheidende Richtgrößen der täglichen Arbeit. Unsere Kunden müssen sich heute mehr denn je mit diesen ökonomischen Erfordernissen auseinandersetzen.

Vor jedem Kreditgeschäft überprüfen unsere Mitarbeiter jetzt noch intensiver Bilanzen und Konzepte, bewerten die Bonität der Kunden nach einem System, das wir bereits vor vielen Jahren entwickelt und im Rahmen von Basel II verfeinert haben. Mit einem neu entwickelten System spezieller Kennziffern werden wir und unsere Kunden in die Lage versetzt, auf das Auftreten von Risikofaktoren schon frühzeitig zu reagieren.

Unsere Verpflichtung gegenüber den Anteilseignern ist es, die Stabilität des Finanzinstitutes der Wohlfahrtsverbände und anderer Anbieter sozialer Dienstleistungen nicht irgendwie aufs Spiel zu setzen. Gleiches gilt auch für die Träger selbst, denn negative Schlagzeilen helfen nicht, um konstruktiv über einen effektiveren Einsatz begrenzter Ressourcen zu verhandeln.

Die Schilderung unserer bankinternen Praxis kann und soll hier nicht vertieft werden.

Aber es wird auch so schon sichtbar:

Die verschiedenen Wertvorstellungen und Motive für das **Helfenwollen** verbinden wir in Strategie und Praxis mit den handfesten Erfordernissen und dem Rüstzeug des **Helfenkönnens**.

Soziale Arbeit hat heute keine andere Wahl: Sie muss rational sein und ökonomischen Prinzipien folgen, wenn sie mit gegebenen Mitteln ein bestmögliches Ergebnis oder ein angestrebtes Ergebnis mit möglichst geringem



Aufwand erreichen will. Außerdem steht die soziale Arbeit unter einem hohen Gestaltungs- und Innovationsdruck, der sich direkt aus der inneren Dynamik der Sozialwirtschaft ergibt.

Aus den bisher bekannten Strukturen gemeinnütziger sozialer Arbeit sind bereits viele Sozialunternehmen herausgewachsen. Ich spreche hier ganz bewusst von Sozialunternehmen. Dieser Prozess setzt sich zwangsläufig noch weiter fort. Dabei müssen sich die Träger sozialer Arbeit darüber klar werden, wie sie ihre Wertevorstellungen mit ihren aktuellen wirtschaftlichen Zielen in Übereinstimmung bringen. Das ist kein Problem akademischer Erörterungen, sondern es ist für Sie, meine sehr geehrten Damen und Herren, existenziell, ja, es ist überlebensnotwendig.

Das heißt ja nicht, dass wir den Werbebotschaften das Wort reden, die mittlerweile tief im Unterbewusstsein vieler Menschen verankert sind, wonach man Lebensglück mit Geld kaufen könne.

Aber:

**Professionalität und wirtschaftliche Leistungskraft müssen heute die Identität der Anbieter sozialer Leistungen und Dienste entscheidend mitprägen.**

Wir beobachten seit einiger Zeit:

Die Menschen nehmen die Leistungen eines Anbieters nicht mehr vor allem deshalb in Anspruch, weil er zur Diakonie, zur Caritas, zum Deutschen Roten Kreuz oder zu einem anderen Verband gehört. Diejenigen, die die Leistungen der Anbieter nachfragen, informieren sich über den Umfang, die Qualität und die Preise für diese Leistungen und vergleichen sie mit denen anderer Anbieter. Teilweise sprechen noch regionale Aspekte zu Gunsten des einen oder anderen Anbieters, der normalerweise im Wettbewerb um Kunden, Klienten, Patienten oder Heimbewohnern an den Rand gedrückt würde.

Gewerbliche Anbieter dringen auf dem Markt der Sozialwirtschaft immer weiter vor. Sie glauben sich gegenüber traditionellen gemeinnützigen Anbietern im Vorteil, was ihre Wirtschaftsführung, ihre Entscheidungsfreudigkeit, ihre Kosten- und Preisgestaltung und den Zugang zu Investitionskapital betrifft. Und teilweise sind sie es ja auch.

Anhand vieler Tatbestände und Entwicklungen sehen wir, dass für den Staat und die Sozialversicherungsträger gemeinnützige Verbände und Institutionen zu Leistungsanbietern neben anderen geworden sind. Sie haben ihre ehemals privilegierte Position verloren. Ihre Abhängigkeit von den öffentlichen Haushalten ist aber nach wie vor groß. Die Einnahmen der Einrichtungen und Verbände der Freien Wohlfahrtspflege bestehen schätzungsweise zu 69 % aus Leistungsentgelten und zu 14 % aus öffentlichen Zuwendungen. Was das in Zeiten wachsender Defizite bei Bund, Ländern, Städten und Gemeinden bedeutet, braucht hier wohl nicht näher ausgeführt zu werden.

In Budgetverhandlungen mit den verschiedenen Finanzierungsträgern ist der **Preis** für vergleichbare Leistungen der zentrale Bezugspunkt. Fördermittel werden mehr

und mehr gekürzt. Die Finanzierungsträger verlangen von den Anbietern sozialer Dienstleistungen einen exakten Nachweis über die Wirksamkeit und die Wirtschaftlichkeit beim Einsatz der Finanzmittel. Die Träger haben heute gar keine Wahl, ob sie sich eines differenzierten betriebswirtschaftlichen Instrumentariums zur Leistungs- und Kostenerfassung sowie zur Steuerung und Kontrolle des Ressourceneinsatzes bedienen oder nicht.

Zukunftsfähig ist, wer sich im Wettbewerb durch Leistungsinnovationen, Kostenführerschaft oder Größenwachstum behaupten kann und wer dafür über ein hinreichendes finanzielles Potenzial, ausreichende Sicherheiten und einen entsprechenden Zugang zu finanziellen Mitteln verfügt. Das gilt ganz besonders für den Bereich stationärer Einrichtungen, der angesichts wachsender Nachfrage in den kommenden Jahren viele Milliarden Euro für Neuinvestitionen und Instandhaltung wird aufwenden müssen.

Auch werden Anbieter sozialer Dienste künftig verstärkt danach streben müssen, Investitions- und Betriebsmittel ganz oder zumindest teilweise selbst zu erwirtschaften.

Welche Perspektive könnten sich gemeinnützige Träger sozialer Leistungen heute wohl ausrechnen, würden sie sich nur auf dem bisher Erreichten ausruhen und sich darauf beschränken, Bestehendes zu sichern und zu verwalten?

Dass sich aus all diesen Sachverhalten und Herausforderungen ein latentes Spannungsverhältnis zur Werteorientierung der gemeinnützigen Träger sozialer Arbeit ergibt bzw. ergeben muss, liegt auf der Hand. In diesem Spannungsverhältnis kann man sich aber unseres Erachtens nicht behaupten, wenn Werte und ökonomische Erfordernisse dauerhaft als im Widerspruch zueinander stehend begriffen werden.

Wollen sie ihrem humanistischen Grundauftrag gerecht werden, so kommen gemeinnützige Anbieter sozialer Leistungen und Dienste nicht umhin, sich ernsthaft Fragen wie diesen zu stellen:

Wie muss man sich ausrichten und aufstellen, damit Banken und andere Kapitalgeber zur Finanzierung sozialer Projekte bereit sind?

Können aus einer Kooperation mit privatgewerblichen Anbietern Potenziale für die gemeinnützige Arbeit erschlossen werden?

Unter welchen Bedingungen ist es möglich, eigene Sozialimmobilien (z. B. Krankenhäuser oder Pflegeheime) zu veräußern und den Erlös in eine Stiftung einzubringen, mit deren Ausschüttungen dann andere soziale Dienste finanziert werden?

Kann bürgerschaftliches Engagement so entwickelt und in die soziale Arbeit eingebunden werden, dass es im Wettbewerb mit anderen Anbietern als Vorteil zu Buche schlägt?

Wie und in welcher Form gelangt man zu einer sinnvollen Bündelung der Kräfte mit anderen gemeinnützigen Trägern?

Die Idee, den Grundwert „soziale Solidarität“ für die finanzielle Absicherung sozialer Arbeit noch stärker zum Tragen zu bringen, beschäftigt uns selbst bereits seit Jahren. Nennenswerte Fortschritte oder gar auf einen echten Durchbruch in Hinsicht auf eine solidarische Leistungsgemeinschaft können auch wir aus unserer speziellen Sicht bisher nicht vermelden.

Nach wie vor wickelt zum Beispiel ein guter Teil der im sozialen Bereich tätigen Gottesmänner und -frauen, aber auch ihre weltlichen Kollegen, die Geldgeschäfte ihrer Verbände und Organisationen nicht über die Bank für Sozialwirtschaft oder über die konfessionellen Kreditinstitute ab, sondern über große Institute des privaten Bankensektors. Diesen wird so zu ansehnlichen Gewinnen verholfen, die wahrlich nicht in die Sozialwirtschaft zurückfließen. „Soziales Geld“ ist übrigens in der Hoffnung auf Teilhabe am Maximalprofit auch schnell verspekuliert. Das mussten einige Kunden schon zu Zeiten erfahren, als unsere Bank noch in den Kinderschuhen steckte.

Stärker noch als dieses kurzsichtige Verhalten einiger Akteure der Sozialwirtschaft bewegt uns allerdings noch die Frage, warum all unsere Bemühungen bisher vergeblich bleiben mussten, mit konfessionellen Finanzinstituten strategische Partnerschaften zustande zu bringen?! Welche Sicht auf soziale Grundwerte und sozialwirtschaftliche Erfordernisse mag wohl dahinter stehen, wenn man selbst in der heutigen Zeit ein getrenntes Agieren auf dem rauen Finanzmarkt noch für sinnvoll und Erfolg versprechend hält?

Es ist also - wie sich zeigt - für Träger sozialer Dienste und Leistungen, wie für deren Finanzinstitute, offenbar nicht leicht, bereits als richtig erkannte Werteorientierungen immer auch selbst zu leben.

Nach unserer Auffassung würden sich ein klares Grundkonzept für erforderliche Wandlungen in Gesellschaft und Politik sowie der notwendige Dialog zu Werten und Ökonomie ganz erheblich wechselseitig bereichern können. Davon ist aber derzeit aus vielerlei Gründen nur wenig zu spüren. Ein solch klares Grundkonzept sehen wir noch nicht.

Bei der Gestaltung dieses Grundkonzepts für den gesellschaftlichen und politischen Wandel kommt den Trägern sozialer Dienste und Leistungen eine wesentliche Mitverantwortung zu. Es gilt, diese sehr viel intensiver wahrzunehmen als bisher. Auch wäre wünschenswert, wenn der Dialog über die Werte, über werteorientiertes Führen und Handeln inhaltlich noch weit stärker als das bisher zu bemerken ist auf ein solches Grundkonzept zurückwirkte. Ein gemeinsames Wort aller Träger sozialer Dienste und Leistungen wird nach wie vor gebraucht.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

Veranstaltungen wie diese dienen dazu, solch ein Grundkonzept zu entwickeln. Insofern danke ich dem Veranstalter GIB e. V., insbesondere Herrn Boehlke, so eine Veranstaltung initiiert zu haben.

## **Elmar Kirsch - Personalwirtschaftliche Facette**

### **Durchführung des freiwilligen Einsatzprogramms für Mitarbeiter von NIKETOWN Berlin**

#### Fragestellung und Zieldefinition

Es gehört zu NIKEs neuer globaler Strategie der Kommunalprogramme, freiwillige Einsätze von Mitarbeitern innerhalb der Geschäftszeit bis zu einer begrenzten Anzahl von Stunden im Monat als Unternehmen engagiert in Form von personellen Ressourcen zu unterstützen.

NIKE möchte mit seinem Engagement marginalisierte Gruppen aus sozial benachteiligten Bereichen (Kinder, Jugendliche und Behinderte) in der Stadt erreichen. Das Bewusstsein der Mitarbeiter, sich auf kommunaler Ebene zu engagieren, die Arbeitsmoral und die Bildung von Teams sollen gestärkt und gefördert werden. Das freiwillige Einsatzprogramm der Mitarbeiter soll die Interessen, Bedürfnisse und Arbeitszeiten der Mitarbeiter von NIKETOWN Berlin berücksichtigen, aber auch den Bedürfnissen und Interessen, die sich aus den kommunalen Programmen mit Kindern, Jugendlichen und Behinderten ergeben, Rechnung tragen.

Das Engagement von NIKETOWN Berlin bezieht sich auf die personelle Unterstützung von Aktivitäten auf kommunaler Ebene im Bereich der Arbeit mit marginalisierten Kindern und Jugendlichen Berlins.

#### Zur NIKE-Philosophie

NIKE engagiert sich seit vielen Jahren in ökologischen, sportlichen und sozialen Projekten. Die Diversität dieses Engagements lässt klar die Flexibilität der Firmenphilosophie erkennen und verdeutlicht zugleich, wie intensiv sich NIKE darum kümmert, welche Projekte gezielt unterstützt werden. Eine Übersicht der Projekte und Aktivitäten von NIKE kann über die Website [www.NIKEbiz.com](http://www.NIKEbiz.com) abgerufen werden

Besonders im sozialen Bereich betreut NIKE klar definierte Aktivitäten und Projekte, die besonders marginalisierten Kindern und Jugendlichen zugute kommen. Die spezielle Aufmerksamkeit auf diese Zielgruppe ist ein klares Zeichen von Solidarität mit schwächeren Gliedern der Gesellschaft.

Zugleich möchte NIKE seine Mitarbeiter in diesem Sinne besonders sensibilisieren und stärken.

Die angestrebten Aktivitäten in Deutschland lehnen sich an die US Amerikanischen Programme „NIKE P.L.A.Y“, (NIKE Participate in the Lives of America´s Youth) und „Employee Matching Gift Program“ an. Die Erfahrungen aus diesen Programmen können in weiten Bereichen auf gezielte Projekte mit marginalisierten Kindern und Jugendlichen in Berlin übertragen werden.

Da es in Deutschland noch zu den Ausnahmen gehört, dass Mitarbeiter eines Unternehmens vom Unternehmen aufgerufen werden, sich freiwillig an solchen Programmen zu beteiligen, ist auch für NIKE dies eine Herausforderung und ein absolutes Alleinstellungsmerkmal in der Unterstützung und Solidarisierung mit kommunalen Projekten.

### Definitionen

Um das Thema Sport einzugrenzen, müssen an dieser Stelle Begriffe geklärt werden, auf die sich dieses Projekt stützt:

NIKE sieht seinen Haupteinsatzbereich in der Pilot-phase beim Sport.

Sport wird verstanden als körperliche Aktivität in jedweder Form der Bewegung und der Lust am Spiel. Hauptsächlich bedient NIKE jedoch die aufgrund seiner Herkunft als Schuhhersteller spezialisierten Bereiche des Sports. (Also Sportarten, die mit Schuhen durchgeführt werden, was andere Sportarten nicht ausschließt, jedoch eher zweitrangig behandelt.) Im Grundsatz entspricht jedoch jede sportliche Betätigung dem förderungswürdigen Ansatz.

NIKE bezeichnet in seiner grundsätzlichen Zielsetzung Sport als „Katalysator für sozialen Zusammenhalt“, basierend auf der Erkenntnis, dass Sport positive soziale Verhaltensweisen schult, stärkt und fördert und gleichzeitig positive physische Auswirkungen auf Gesundheit und Wohlbefinden hat.

NIKE ist sich klar, dass Sport nicht losgelöst von den kulturellen Entwicklungen jeder Gesellschaft gesehen werden kann und dass die Bedürfnisse hinsichtlich der Ausübung von Sport in jeder Gesellschaft unterschiedlich sind oder sein können. Sport ist somit immer auch definiert als kulturelles Phänomen einer spezifischen Gesellschaft und bedarf unterschiedlichster Bewertungsgrundlagen.

NIKE will auf die Vielfältigkeit der Aspekte eingehen, richtet aber in der Hauptsache das Auge in einer Beteiligung an Aktivitäten und Projekten auf das Grundbedürfnis des Einzelnen, gemeinsam mit anderen die Möglichkeit zu bekommen, Sport auszuüben und ihn gezielter zu erlernen. Die verschiedenen Zugänge zum Sport werden von NIKE aufgegriffen und in individuellen Lösungen unterstützt. Hierbei sind vorrangig die Bedürfnisse und Wünsche der Kinder und Jugendlichen ihrem Alter entsprechend berücksichtigt.

Deshalb müssen besondere Kriterien herausgefunden und betrachtet werden. Unternehmensintern wird versucht, Mitarbeiter zu gewinnen, die von ihrer Einstellung her Sport als nichts Fremdes erleben und die sich selbst auch gerne sportlich betätigen. Diese Motivationsstruktur fördert in einem solchen Projekt die Erfüllung von Grundvoraussetzungen, gemeinsam mit Kindern und Jugendlichen Sport zu treiben und diese beim Lernprozess zu begleiten. Gleichzeitig sensibilisieren sich die Mitarbeiter des Unternehmens im Umgang mit außenstehenden Gruppen und qualifizieren sich in der Teamarbeit, die wesentlich auch für Arbeitsabläufe und -moral des Unternehmens ist.

Bei diesem freiwilligen Einsatz handelt es sich bei den Mitarbeitern um eine, auch gesellschaftlich gesehen, besonders knappe Ressource, mit der nicht nur sorgsam, sondern auch professionell umgegangen werden muss.

Freiwillige stellen keine automatische Entlastung für Organisationen dar. In diesem Bereich ist qualifiziertes Personalmanagement und eine gut durchdachte Logistik für den Einsatz angesagt. Die Qualität der Arbeit von Freiwilligen hängt in erster Linie davon ab, inwieweit das Unternehmen die Unterstützungserwartungen von Freiwilligen erfüllt.

### Zielgruppen - intern und extern

Interne Zielgruppen:

Das freiwillige Einsatzprogramm richtet sich an die ca. 90 Mitarbeiter von NIKETOWN Berlin. Das Durchschnittsalter liegt zwischen 20 und 30 Jahren, und es sind zu 92 % Deutsche (andere Nationen sind Ghana, Sierra Leone, Türkei, Belgien, USA, Mexiko, Schweiz, Vietnam, Kroatien). Die Schulbildung ist genauso wie die fachliche Ausbildung unterschiedlich. Die Mitarbeiter arbeiten in so genannten „Pavillons“ (= Abteilungsteams), denen jeweils ein Manager angehört. Die Mitarbeiter sind durchweg sportlich interessiert und haben eine eigene Fußballmannschaft und eine Joggergemeinschaft für Mitarbeiter von NIKETOWN gegründet. Teilweise sind die Mitarbeiter selbst in Sportvereinen Mitglied oder trainieren eigene Gruppen.

Intern werden die Mitarbeiter hauptsächlich fachspezifisch gefördert und geschult. Es gibt einen eigenen Schulungsleiter im Unternehmen. Im Zuge der weiteren Konzeptionsentwicklung wurde eine Checkliste erarbeitet, die Aufschluss geben soll über:

1. Welche Erfahrungen hat der einzelne Mitarbeiter in der Arbeit mit Jugendlichen (Gruppenleiterscheine etc.)?
2. Welche theoretischen und praktischen Sportkenntnisse sind vorhanden?
3. Welche besonderen Interessen liegen vor?
4. Welcher Schulungsbedarf ist notwendig?
5. Wie viel Zeit will der Mitarbeiter investieren?

Externe Zielgruppen:

Kernzielgruppe des Einsatzprogrammes der Mitarbeiter von NIKETOWN Berlin auf der kommunalen Ebene sind marginalisierte Kinder, Jugendliche und Behinderte.

Angestrebt wird eine gezielte Arbeit mit dem beschriebenen Kreis, der sich in/auf öffentlichen Sport- und Spielplätzen bzw. Hallen spontan oder gezielt zu sportlichen Aktivitäten trifft und vor Ort von Sozialarbeitern „Streetworkern“ längerfristig betreut worden ist oder wird.

Das Einsatzprogramm soll auf eine Beteiligung an vorhandenen Strukturen beschränkt sein, bis sich Eigeninitiative aus dem Mitarbeiterstab von NIKETOWN Berlin in pädagogischer, rechtlicher und finanzieller Hinsicht ergeben kann. Da die eigentlichen Bedürfnisse dieser Gruppen bezüglich des Sports nicht genau definiert und formuliert sind, beschränkt sich das Einsatzprogramm auf Möglichkeiten, diese Gruppen bei der ausgeübten sportlichen Betätigung zu betreuen, zu trainieren und zu fördern.

Da viele der angesprochenen Kinder und Jugendliche aus marginalisierten Verhältnissen kommen, ist es unumgänglich, dass die Mitarbeiter von NIKETOWN Berlin eine Einführung in die „offene Arbeit“ bekommen. Hierzu wurden im Vorfeld schon mit den Leitern der kommunalen Initiativen bestimmte Voraussetzungen geklärt. Zusätzlich wird eine Checkliste in Form einer Broschüre entwickelt, die Fragen zur pädagogischen und rechtlichen Seite des Einsatzprogrammes für jeden Mitarbeiter beantwortet.

Auch sollten – falls realisierbar – zu Beginn des Programms bei Aktivitäten immer mindestens zwei Mitarbeiter und ein Sozialarbeiter zusammen arbeiten. Dies hat den Vorteil in der schnellen Handlungsfähigkeit bei Extremsituationen, der Absicherung in Rechtsfällen und der gegenseitigen Unterstützung und Motivation in der Arbeit selbst. Die Mitarbeiter sollten sich bewusst sein, dass sie keine erzieherische Funktion haben, sondern im weitesten Sinne Vorbild und Begleiter sind.

Die Aktivität, zu der sich zusammengefunden wird, ist eine von den Kindern, Jugendlichen und Mitarbeitern frei gewählte. Hier Verbindlichkeiten zu schaffen, sollte der Aktivität inne liegen, kann aber nur auf ausdrücklichen Wunsch der Beteiligten eingefordert werden. Die Betreuung der Beteiligten beschränkt sich auf den Platz, an dem die Aktivität stattfindet, der Mitarbeiter soll darauf vorbereitet werden, sich eine nötige Distanz aufbauen zu können, damit die Situation mit den Beteiligten nicht zu einer Belastung, sondern zu positiven Erfahrungen und Lösungsansätzen führt.

Der Mitarbeiter von NIKETOWN Berlin ist nicht Sozialarbeiter, sondern engagiert sich für Kinder und Jugendliche in Bezug auf eine sportliche Aktivität.

### Methoden

Die Begegnung von Menschen mit Sport ist der Ausgangspunkt der Aktivitäten. Die Diversität des Angebots im Sport macht es leicht, gemeinsame Dinge zu tun, zu verbinden und zu vermitteln.

Die Mitarbeiter von NIKETOWN Berlin bringen in Teilbereichen sportliche Erfahrungen, Trainernachweise und ein großes Interesse an sportlicher Aktivität mit. Die Arbeitsmethode bei den Aktivitäten wird in der Pilotphase auf der Ebene der „Begleitung“ bei den Aktivitäten und dem spielerischen Vermitteln von Spielregeln und Trainingsmöglichkeiten belassen.

Mitarbeiter und Kinder/Jugendliche/Behinderte sollten Spaß am gemeinsamen Sport und der Entwicklung von Teamgeist haben. Auf keinen Fall sollte der Mitarbeiter sich selbst überfordern. „Dabei sein ist alles“ ist der Grundsatz der Aktivität. Dies beinhaltet auch die wichtige Möglichkeit, gemischte Aktivitäten (m/w, altersunabhängig, Nationalitäten übergreifend) durchzuführen.

Sportlicher Ehrgeiz und Leistungssteigerung, z. B. verbindliche Trainingsgruppen, werden sich ggf. später entwickeln oder sind aufgrund der Evaluation des Projektes zu initiieren.

Im Vorfeld des Einsatzprogrammes sollte eine gemeinsame einführende Veranstaltung mit den Mitarbeitern von NIKETOWN Berlin, der Projektleitung und einzelnen Mitarbeitern aus den kommunalen Bereichen durchgeführt werden. Dieses erste Treffen soll den Hintergrund des Einsatzprogrammes vermitteln und gleichzeitig auch offen sein, für neue Impulse seitens der Mitarbeiter. Konkrete Möglichkeiten zum Engagement in Aktivitäten werden angeboten, und die Mitarbeiter können sich für bestimmte Aktivitäten entscheiden.

Qualifizierte Informations- und Beratungsarbeit trägt zum Gelingen von „Passungsverhältnissen“ bei. Die Freiwilligen werden ermuntert, ihre Erwartungen an ein positiv-gelingendes Freiwilligen-Engagement gegenüber der Organisation, die die Aktivität betreut, offen und selbstbewusst zu vertreten und sich ihrer Rolle als Zeitspender durchaus bewusst zu sein. Teil eines solchen Selbstverständnisses ist es, Gegenleistungen in Form von guten Rahmenbedingungen und adäquater Unterstützung zu erwarten.

Es sollte darauf geachtet werden, dass die Freiwilligen nur in Organisationen vermittelt werden, die sozialpolitisch korrekt sind, die z. B. keine Hauptberuflichen durch Freiwillige ersetzen.

Die Mitarbeiter werden während der Arbeitszeit für diesen Einsatz freigestellt. Der Umfang des Einsatzes richtet sich nach Ort und den Bedarf der Kinder und Jugendlichen vor Ort und der spezifischen kommunalen Aktivität. Der Einsatz sollte sich insgesamt auf zweieinhalb Stunden inkl. An- und Abfahrt pro Mitarbeiter pro Woche beschränken. Die eigentliche Aktivität ist auf eineinhalb Stunden zu beschränken.

Die Erfahrungen der Projekte sollen in ein längerfristiges Engagement und kommunales Programm von NIKE einfließen.

#### Anmerkung des Herausgebers

Mit Herrn Kirsch und dem Berliner NIKETOWN-Team haben wir äußerst faszinierende Menschen kennen gelernt. Frau Haase, eine Mitarbeiterin von NIKETOWN, absolviert seit dem 01.04.05 jede Woche mit Betreuten des GIB e. V. hoch engagiert eine Trainingsstunde, und das auf Kosten ihres Arbeitgebers. Die Erfolge haben sich deutlich gezeigt bei der letzten Teilnahme im September 05 an einem Sportfest der Lebenshilfe. Am Sonntag, dem 29.05.05, war das ganze Team von NIKETOWN, zum Teil mit Kindern und Partnern, in unserem Petra-Ramminger-Haus zu Gast, auch um mit uns zu feiern, zu essen und zu lachen. Davor wurde aber von zahllosen Händen, die hart arbeiteten, so viel in sechs Stunden in der großen Gartenanlage des Hauses geschaffen, wie sonst in vielen Wochen nicht. Dieser „Day of Caring“ hat uns alle sehr beeindruckt!

In vorbildlicher Weise zeigt hier ein weltweit agierendes Unternehmen, was werteorientierte Personalführung im doppelten Wortsinn bedeutet. Die Kehrseite der Medaille eines so großen und zentral geführten schnelllebigen Unternehmens ist, dass Herr Kirsch hierüber in seiner schriftlichen Version seines Vortrags nicht im Detail berichten konnte, da das Einholen der entsprechenden Genehmigung zu langwierig gewesen wäre.



## **Referenten**

### **Erik Boehlke**

Geb. 1949 in Kassel, Abitur in Stuttgart, Bad Cannstatt. Nach 1-jähriger Betreuungsarbeit in der Heil- und Pflegeanstalt Steffen i. R. ab 1971 Studium der Humanmedizin an der Freien Universität Berlin. Ausbildung bei Prof. Janz, Prof. Kubicki, Prof. Stölzel und Dr. Ingeburg Wegner zum Facharzt für Neurologie und Psychiatrie. 1986 bis 2000 ärztliche Leitung der Heiltherapeutischen Abteilung in der Karl-Bonhoeffer-Nervenlinik. 1997 Gründung des GIB e.V.

### **Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt**

Leiter des Studienbereichs Sozialwesen der Berufsakademie Stuttgart; Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Sozialarbeit. Autor zahlreicher Bücher zur Sozialarbeit und Sozialwirtschaft und insbesondere zum Case Management.

### **Dr. Ingolf Hübner**

Geb. 1956, Dipl.-Ing., Dr. theol., Studium der Energieanlagentechnik in Dresden, von 1984 bis 1990 Studium der evangelischen Theologie in Berlin, von 1990 – 1992 Vikariat in Berlin-Hellersdorf, 1995 Promotion an der Humboldt-Universität zu Berlin, seit 1995 Referent im Diakonischen Werk der EKD.

### **Prof. Dr. Hans Förstl**

Geb. 1954 in München, Studium der Humanmedizin an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Neurologische Weiterbildung am Krankenhaus Bogenhausen, Weiterbildung in Psychiatrie und Psychotherapie am Zentralinstitut für Seelische Gesundheit in Mannheim. Forschungstätigkeit am Institut of Psychiatry, London 1990 bis 1992, danach C3-Professur für Psychiatrie am Zentralinstitut, 1996 bis 1997 Lehrstuhl für Psychiatrie an der University of Western Australia, Perth, seither Direktor der Klinik und Poliklinik für Psychiatrie und Psychotherapie der TU München.

### **Dr. Martin Nanzka**

Studium der Rechtswissenschaft in Berlin und Freiburg i. Br., Promotion an der Humboldt-Universität zu Berlin. Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht; Arbeitsschwerpunkte Arbeits- und Sozialrecht sowie Recht der Freien Wohlfahrtspflege. Mitglied des Vorstands des Paritätischen Wohlfahrtsverbands, Landesverband Brandenburg. Partner der Rechtsanwaltssozietät Prof. Frank Judis, Rainer Voss & Dr. Martin Nanzka.

### **Matthias Ninke**

Geb. 1963, verheiratet, zwei Kinder. Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Sparkasse, seit 1982 bei der Bank für Sozialwirtschaft, Durchlauf verschiedener Abteilungen bei der Bank; von 1988 bis 1991 stellvertretender Geschäftsstellenleiter Berlin; seit 1992 Leiter der Geschäftsstelle Berlin.

### **Elmar Kirsch**

Geb. 1963, nach 6-jährigem Aufenthalt (Schule, Studium und Sozialarbeit) in Honduras, Nicaragua, Brasilien und Zimbabwe, Studium der Lateinamerikanistik und Slawistik an der Freien Universität Berlin. Organisations- und Personal Ma-

nagement und Corporate Responsibility bei freien Trägern und Unternehmen.  
Zurzeit Marketing Manager und Beauftragter Corporate Responsibility Firma Nike.

**Dr. med. Wolfgang Köller**

Geb. 1965, Studium der Medizin in Hannover und Berlin, Dissertation zur Rezeptionsgeschichte des Werkes von S. Freud in der DDR, Ausbildung zum Facharzt für Neurologie, Psychiatrie und Psychotherapie u. a. am Universitätsklinikum «Benjamin Franklin» und dem St. Joseph-Krankenhaus Berlin-Weißensee, danach Oberarzt am St. Joseph-Krankenhaus Berlin, anschließend Geschäftsführer beim GIB e. V., seit 2005 niedergelassener Arzt.