



TITELTHEMA

Christliche Identität zwischen Effizienz und HUMANITÄT

Prof. Dr. Hanns-Stephan Haas ist Direktor und Vorstandsvorsitzender der Evangelischen Stiftung Alsterdorf. Er hat Theologie und Ökonomie studiert und u. a. die Führungsakademie für Diakonie und Kirche in Berlin gegründet. Wodurch ist ein Unternehmen als „christlich“ zu erkennen? Diese Frage hat er nicht nur sich selbst gestellt, sondern auch bundesweit erforscht. Davon handelt auch sein Buch „Gelebte Identität“ (Stuttgart, 2019).

Text: Matthias Bernstorf,
Fotos: Axel Nordmeier

M. B.: Ihre Hündin heißt Ganja. Wo gehen Sie beide am liebsten spazieren?

Prof. Dr. Hanns-Stephan Haas: An der Alster und am Meer. Und im Urlaub in den Bergen, um ihr eine besondere Herausforderung zu geben.

Eine besondere Herausforderung für christliche Unter-

nehmen liegt in der Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und Mitmenschlichkeit, etwa in Form fairer Löhne. Wie ist das zu schaffen?

Glücklicherweise ist das immer weniger ein Problem, weil wir längst einen Markt haben, auf dem Mitarbeitende gesucht werden. Wer faire Löhne zahlt, bleibt für Nachwuchskräfte

attraktiv. Faktisch muss man überlegen, welche Überzeugungen nicht verhandelbar sind. Löhne im sozialen Bereich müssen fair sein, damit das Unternehmen von seinen ethischen Grundsätzen her glaubwürdig ist. Deshalb bin ich ein Freund von tariflichen Rahmensetzungen, weil sie erst mal ein faires Verhandlungsergebnis sichern

sollen und meistens auch erzielen.

Sie hätten dank Ihres betriebswirtschaftlichen Studiums auch im Vorstand eines DAX-Konzerns arbeiten können. Warum haben Sie sich ein gemeinnütziges Unternehmen ausgesucht? Die DAX-Anfragen waren

Prof. Dr. Hanns-Stephan Haas
zur Vereinbarkeit der Werte
mit Wirtschaftlichkeit in
christlichen Unternehmen



überschaubar. (lacht) Ich habe damals überlegt: Was ist eigentlich die beste Form, um Menschen, die zu den Benachteiligten gehören, mit hochwertigen Dienstleistungen und guten Konzepten unterstützen zu können. Sie sind wirtschaftlich gesehen keine kaufstarke Zielgruppe und werden darum leicht übersehen. Aber genau das ist die Herausforderung eines gemeinnützigen Unternehmens. Es ist diese Form sozialen Wirtschaftens, die mich gereizt hat, und meine Überzeugung, dass wir mit einer am Gemeinwohl orientierten Wirtschaftsform eine gute Balance finden zwischen ökonomischer Effizienz und Humanität.

Was ist das Schöne und das Schwierige in der Leitung eines christlichen Unternehmens?

Das Schöne ist, dass Sie auf tolle Menschen treffen. Jede und jeder, der sich im sozialunternehmerischen Bereich einbringt, hat

eine tiefere Motivation, und das finde ich absolut inspirierend. Das Schwierige ist die notorische Knappheit der finanziellen Mittel. Es ist wie eine Bettdecke, die ein Stück zu knapp ist: Irgendwo zieht's immer.

Viele Nachwuchsfachkräfte in Heilberufen haben kaum Kontakt zur Kirche. Was bedeutet das für die Zukunft von Diakonie und Caritas?

Tatsächlich können Sie in bestimmten Jahrgängen kein biblisches Wissen mehr voraussetzen. Das ist im Westen ähnlich wie im Osten. Umgekehrt bemerken wir ein neues Interesse an größeren Sinnzusammenhängen. Die Frage nach den ethischen Werten stellen unsere Mitarbeitenden ja auch selbst und möchten darin ernst genommen werden. Umso wichtiger ist uns die Arbeit an einem gemeinsamen Leitbild. Werte wie Würde, Freiheit, aber auch der Fokus auf die Selbst-

„Jede und jeder, der sich im sozialunternehmerischen Bereich einbringt, hat eine tiefere Motivation, und das finde ich absolut inspirierend“

bestimmung unserer Klienten haben wir als tragfähige Brücken entdeckt zwischen den Wertvorstellungen unserer Mitarbeitenden und den christlichen Wurzeln unserer Stiftung.

Wo liegen für Sie die christlichen Ursprünge der Ev. Stiftung Alsterdorf?

Ganz sicher im Wirken ihres Gründers Heinrich Matthias Sengelmann. Er hat Ende des 19. Jahrhunderts den Kreislauf der Verachtung, der Nichtbeachtung, der Nichtzuwendung gegenüber Menschen mit Behinderungen in unserer Stadt durchbrochen, indem er Kinder mit geistigen Behinderungen als Geschöpfe Gottes ansah. Und als sich seine pädagogischen Ideen in Kirche und Staat nicht durchsetzen ließen, ist er unternehmerisch tätig geworden. Also: in der Kombination einer tiefen Wertebindung im christlichen Glauben und unternehmerischer Initiative.

Für Ihr neues Buch „Gelebte Identität“ haben Sie über 20 christliche Unternehmen quer durch die Republik erforscht, von Greifswald im Nordosten bis Trier im Südwesten. Was hat Sie neugierig gemacht?

Wie unterschiedlich diese Unternehmen ihr christliches Profil entwickeln. Das ist verblüffend und inspirierend zugleich. Es hilft, die je eigene Identität zu verstehen. Für uns in der Evangelischen Stiftung Alsterdorf zum Beispiel ist die Erinnerungskultur sehr wichtig, nämlich zu entdecken und zu lernen, wie sich das Unternehmen in Krisen verhalten hat.

Gibt es europäische Sozialunternehmen, die Sie vorbildlich finden?

Ja. Wir stehen in einem engen Austausch mit der niederländischen Stiftung Prisma, die uns im Community-Care-Ansatz um Jahre voraus war. Spannend fin-

„Löhne im sozialen Bereich müssen fair sein, damit das Unternehmen von seinen ethischen Grundsätzen her glaubwürdig ist“



Die Zukunftsvision von Prof. Dr. Haas: „Wenn wir das machen, was die Menschen brauchen, dann liegen wir unternehmerisch richtig.“

„Für die Zukunft ist Stabilität wichtig. Es soll eingehalten werden, was versprochen wird“

de ich auch die Stadtmission in Stockholm, weil sie es geschafft hat, mit ihrem Engagement so präsent zu sein, dass die Leute wissen: Das ist gut, was die machen.

Wie wünschen Sie sich die Zukunft Ihres Unternehmens?

Uwe Schneidewind spricht ja von „Zukunftskunst“. Er meint damit: Zukunft ist ein multiperspektivischer, kreativer und künstlerischer Akt. Letztlich geht's bei der Zukunftsgestaltung immer um die Frage von Stabilität und Wandel. Wie viel Stabilität muss ich ermöglichen, damit mein Unternehmen nicht in die Beliebigkeit abrutscht,

und wie viel Wandel erfordert das? Ich denke dabei an einen Satz von Hannah Arendt: Wenn du mit der Unvorhersehbarkeit der Zukunft umgehen willst, tu es, indem du ein Versprechen gibst und dich daran hältst. Das wäre für mich der Stabilitätsfaktor: eine humanitäre Überzeugung zu vertreten und sie durchzuhalten. Wenn das, was wir machen, das ist, was die Menschen brauchen, dann liegen wir unternehmerisch richtig. Und Zukunftssicherheit durch Wandel besteht entsprechend darin, für Mitarbeitende der jungen Generation attraktiv zu sein. Da haben wir, glaube ich, in der Diakonie noch einiges an Aufgaben vor uns. ««

UNERHÖRT!

Marktwirtschaft und Diakonie

Ulrich Lilie ist Präsident der Diakonie Deutschland. Er ist viel unterwegs und muss viel reden, wie er sagt. Er hört aber auch sehr gerne zu, der Pflegefachschülerin auf dem Land ebenso wie Wohnungslosen in der Stadt. Davon erzählt sein Buch „Unerhört! Vom Verlieren und Finden des Zusammenhalts“ (Freiburg, 2018).

Text: Matthias Bernstorf, Foto: Diakonie Deutschland, Thomas Meyer

M. B.: Herr Lilie, Sie haben Ihren Hund „Linus“ genannt. Sind Sie ein Fan von Linus, Charlie Brown und den Peanuts?

Ulrich Lilie: (lacht) Ja. Die mochte ich schon als Kind. Auch Linus mit der Schmusedecke.

Stichwort „Schmusedecke“: Kinder, Jugendliche, ältere Menschen, aber auch Kranke,

Einsame und Menschen in Not brauchen soziale Wärme in unserem Land. Was kann das Diakonische Werk tun, um diesen Menschen zu helfen?

Ein großer Vorteil von Diakonie und Kirche ist, dass wir eines der besten Filialnetze der Welt haben. Wir sind in den unterschiedlichsten Sozialräumen in Ost und West präsent. Dazu

gehören die ländlichen Regionen ebenso wie das Leben in der Stadt. Dort können wir Netzwerke und Gemeinschaften stiften, die dann hoffentlich so etwas wie eine Schmusedeckenqualität entfalten, nämlich menschliche Wärme, Aufmerksamkeit, Zeit zum Zuhören und die Chance, dass sich Menschen mit ihren Fähigkeiten für andere in dieses Netzwerk einbringen.

Wer oder was hat Sie für die Arbeit des Diakonischen Werks begeistert?

Nach meinem Theologiestudium habe ich als Krankenhausseelsorger gearbeitet. Das war eine wichtige Erfahrung, weil ich gemerkt habe: Seinen Glanz entfaltet evangelischer Glaube dann, wenn er auf die ungeschminkte Wirklichkeit trifft. Und das passiert auch in