

# „Wertekompass“ – Zur Evaluation von Unternehmensethik in diakonischen Trägern

(Norbert Ammermann)

## 1. Einleitung

Ein am 1. Februar 2009 ausgestrahlter „Tatort“ sorgte für Aufsehen und Diskussion in der anschließenden Anne-Will-Talkrunde. Gezeigt wurde der rüde und demütigende Umgangston von Filialleitern eines Billig-Discounts mit den Angestellten. Gezeigt wurden Abhängigkeit und fehlende Solidarität in einer Führungskultur, die auf Angst und Repression setzt.

Da wir vielleicht nicht mehr weit von dem Schritt entfernt sind, dass es neben Billig-Discounts demnächst auch Billigstanbieter in der diakonischen Versorgung geben wird, stellt sich umso drängender die Frage nach einer Führungskultur als Teil einer diakonischen Unternehmens- oder Organisationsethik. Nach einer Unternehmensethik für diakonische Träger und Einrichtungen zu fragen wird noch immer als ungewöhnlich empfunden. Immer noch herrschen in der Diakonie allgemeine Vorstellungen, eine Unternehmensethik erübrige sich doch, da doch diakonische Einrichtungen per se Non-Profit-Organisationen seien, die mehr oder weniger damit automatisch einen Standard interner Ethik vorzuweisen hätten – die Diakonie sei an und für sich doch ethisch hochwertig anzusehen. Diese Einstellung ist bedauerlich. Sie lässt außer acht, dass

- a) das Subsidiaritätsprinzip für die Diakonie nicht mehr gilt und die Arbeit der Wohlfahrtsorganisationen in Europa einer Wettbewerbssituation und Konkurrenzen ausgesetzt sind, und
- b) Fragen von Personalentwicklung, Marketing, Kundenkontakt und geschäftsinernen Prozessen die organisationale oder unternehmerische Seite der Diakonie nicht anders als in wirtschaftlichen Unternehmen zu schaffen machen – Diakonie ist Anbieter in einem freien Wirtschaftssektor.

Die Unternehmensethik als Teil der Wirtschaftsethik stellt sich auf der Ebene der konkreten Unternehmung der Frage, welchen moralischen Wertvorstellungen das Unternehmen genügen muss. Dieser Aufgabe stellen sich viele Unternehmen jeglicher Coloeur, und selbst Discount-Ketten beginnen über die Frage einer Führungskultur ernsthaft nachzudenken und Konzepte umzusetzen. Das beinhaltet auch die Frage, wie unternehmerisches Gewinnstreben und moralische Ideale zueinander stehen. Diese Frage ist auch eine Frage der Diakonie, wenn das unternehmerische Gewinnstreben nicht einseitig als Rendite, sondern im Bereich der Non-Profit-Organisationen als Gewinn von Werten verstanden wird, z.B. als Vertrauen der Kunden in eine Einrichtung, die Wert und Würde menschlichen Lebens zu respektieren, schützen und zu fördern vermag – Wertschöpfungsketten, die sich analog bei Produktleistern findet und die diese zu entwickeln suchen.

Der Begründung solcher moralischen Ideale kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Oft entstammen diese in diakonischen Unternehmen einer Zeit, die mit der heutigen nicht mehr vergleichbar ist. Die heutige moderne, pluralistische Gesellschaft zeichnet sich durch eine enorme Komplexität aus. Das spüren diakonische Unternehmen besonders dann, wenn ihre Ideale, - die oft Ideen der Sozialbewegung des 18. Jahrhunderts und allgemeine, biblische Statements lose verbinden - , mit Werten und Normen der Mitarbeitenden, Kunden und Öffentlichkeit kollidieren.

Unternehmensethische Überlegungen werden aufgrund des Fortschritts der Informations- und Kommunikationstechnologie, der Pressure Groups, der Sensibilisierung der Bürger usw. im-

mer wichtiger. Ein Unternehmen läuft Gefahr, seine Legitimation zu verlieren, wenn es moralische Wertvorstellungen nicht berücksichtigt. Beispiele hierfür sind: Shell (Brent Spar), Nike (Sweat-Shops) oder auch Nestlé (Säuglingsnahrung).

Wirtschaftsethik als Teilgebiet der Philosophie befasst sich wissenschaftlich mit Fragen der Moral, insbesondere mit der Frage nach dem richtigen Handeln und daher mit moralischen Normen und Werten. Aber entscheidend ist hier nicht die deduktive, sondern vielmehr die empirisch-deskriptive Evaluation der Art und Weise, wie sich Unternehmen mit Moralfragen beschäftigen. Es ist also zu beobachten, wie sich Personen und Institutionen konkret moralisch oder unmoralisch verhalten, und welche psychologischen, sozialen, politischen u.a.m. Phänomene dabei auftreten.

Erst dann kann die Frage der Anwendung moralischer Standards gestellt werden. Gegenstand sind hierbei alle Geschäftsfelder der Unternehmung, so z.B. die Geschäftsfinanzen, die Kunden, die Führung von Mitarbeitenden, Entwicklung von Wissen und geschäftsinterne Prozesse und deren Kommunikation. Unternehmensethik betrifft vorwiegend also die Mesoebene. Hierbei sind moralische Problemstellungen im Unternehmenskontext von Interesse, wie beispielsweise die moralische Verantwortlichkeit von Unternehmensleitungen in Umweltfragen. Betrachtungen auf der Makroebene fokussieren moralische Aspekte und Problemlagen von Wirtschaftssystemen, beispielsweise des Kapitalismus wie z. B. die Verteilungsgerechtigkeit in Marktwirtschaften. Die Mikroebene beschreibt individuelle moralische Handlungen im Wirtschaftskontext, wie beispielsweise das Verhalten gegenüber Kollegen oder auch der eigene Umgang mit umweltbelastenden betrieblichen Gütern.

## **2. Beispiel: Führungsarbeit als rekursiver Prozess**

Im folgenden geht es um die Realisierung von Führungsarbeit durch Steuerungsinstrumente. Vorgestellt wird hier der Werte-Index. Führung wird mit diesem Instrument nicht mit der Person des Führenden identifiziert (eine Engführung, die in Kirche und Diakonie beliebt ist, wenn ein charismatischer Führungstyp proklamiert wird), wird also auf die Kompetenzen und Charaktereigenschaften von Führungspersonen reduziert, sondern kybernetisch betrachtet. Führung ist eine Funktion des Systems!

Wenn führende Personen mit dem Kapitän eines Schiffes verglichen werden, so nehme ich in diesem Beitrag das Schiff und seine Besatzung als Ganzes und möchte Führung als kybernetisches Regelsystem verstehen, in dem Führende und Geführte als voneinander abhängige Systemglieder verstanden werden – denn die Führung eines Schiffes zeichnet sich vergleichbar durch das exakte Zusammenspiel der Mannschaft und nicht nur durch die Führungspersönlichkeit aus. Dieses zu fördern ist freilich Aufgabe des Kapitäns – die Beobachtung des Kreiselkompasses und des richtigen Kurses kann dagegen durch andere qualifizierte Mitarbeitende erfolgen.

### **2.1. Implementierung eines Werte-Index**

Ein diakonischer Träger, das ev. Johanneswerk, flächenmäßig ein ganzes Bundesland abdeckend, durchlief einen Leitbildprozess, an dem über 3500 Mitarbeitende beteiligt waren. Im Zuge der Regionalisierungen und Aufgliederungen der Geschäftsbereiche drohte dieser Leitbildprozess in die Bedeutungslosigkeit abzusinken. Die Entwicklung des Werte-Index sollte die Nachhaltigkeit des Leitbildprozesses sichern helfen und stellte zugleich einen neuen Umgang mit dem Leitbild auf. Es waren zuletzt besonders die Mitarbeitervertretungen, die auf der Umsetzung dieses Werte-Index und auf seiner Implementierung beharrten. Gestützt wurde dieser Wunsch von den regionalen Geschäftsführern. Der Vorstand propagierte zwar seine Einführung, tat sich aber mit der Umsetzung schwer.

### 2.1.1. Was ist ein Werte-Index?

Ein Werte-Index<sup>1</sup> ist im Grunde ein einfaches Prinzip: Das Leitbild eines Unternehmens wird so aufbereitet, dass Mitarbeitende des Unternehmens ein Feedback abgeben können, ob und wie sie in ihrer Arbeit die Umsetzung des Leitbildes gewährleistet sehen. Der Werte-Index ist damit deutlich von der Mitarbeiterbefragung abzugrenzen. Im Gegensatz zur Mitarbeiterbefragung geht es bei ihm nicht um eine möglichst vollständige Erfassung der Arbeitssituation, sondern – analog zu einem Aktien-Index in der Wirtschaft – darum, „Fieberkurven“ von Zustimmung und Kritik zur Umsetzung von Leitbildern abzubilden.

Er verläuft in drei Phasen:

Phase 1: Mitarbeitende kreuzen ihre Zustimmung, Ablehnung oder Indifferenz zu Leitbildsätzen an (per Fragebogen oder per Intranet). Hingearbeitet werden muss auf eine Intranet-Kultur, da diese am effektivsten zeitnah auszuwerten sind; die analoge papiernere Form muss aber zusätzlich auf jedem Fall gewährleistet sein.

Phase 2: Die Bewertung von Leitbildsätzen korreliert mit der Bewertung von Projekten, die in den Regionen durchgeführt werden.

Phase 3: Jeder Mitarbeitende verfügt über ein Kapital an „Unternehmenstalern“<sup>11</sup>, das er Leitbildsätzen zuordnet und mit Projektbewertungen und Beurteilungen verbindet; er kauft und verkauft seine Anteile entsprechend seinen Einschätzungen. Das wäre die Idealform eines Werte-Index<sup>2</sup>.

Angestrebt wurde hier Phase 1. Allein schon diese Stufe unternehmenskulturell einzubinden bedeutet Arbeit genug und bildet die Basis der zukünftigen Weiterentwicklung eines Index.

## 2.2. Standardisierter Erhebungsteil des Werte-Index

Der oben genannte Träger, das Ev. Johanneswerk, befindet sich zur Zeit in der Phase 1. Das Leitbild<sup>3</sup> wurde folgendermaßen als Werte-Index formuliert und konnten nebst freien Antworten je mit den standardisierten Antworten „ja – eher ja – eher nicht – nein - - - keine Angabe“ beantwortet werden.

1. Menschen wahrnehmen:

Nach den Bedürfnissen und Wünschen der Menschen, für die wir arbeiten, gestalten wir unser Angebot. Gemeinsam mit ihnen schaffen und erhalten wir Lebensräume, in denen sie sich wohlfühlen. Wir begegnen ihnen grundsätzlich freundlich, mit Respekt vor ihrer Eigenständigkeit und Selbstbestimmung und behandeln sie fachlich kompetent.

Ich fühle mich in meinem Bemühen, Bedürfnisse und Wünsche der Menschen, für die wir arbeiten, umzusetzen, von meiner Einrichtung unterstützt.

Ja eher ja weiß nicht eher nicht nein

2. Evangelische Grundlagen:

Wir verstehen und achten alle Menschen in ihrer Vielfaltigkeit als Teil der bewahrenswerten Schöpfung Gottes. Sie sind sein Ebenbild mit Würde, Liebe und Lebendigkeit. In der Gewissheit der Liebe Gottes gehen wir achtsam miteinander um. Indem jeder für sich und andere sorgt, entsteht Gemeinschaft, in der die Würde in Leben und Sterben gewahrt wird. Unsere diakonische Kultur leben wir in der Gestaltung christlicher Tradition und

---

<sup>1</sup> Hingewiesen sei auf [www.wertekompass.de](http://www.wertekompass.de), eine Seite zu Ethik-Management-Systemen, die vertiefendes Material bietet.

<sup>2</sup> Als am Rande der DNWE-Tagung 2003 (Deutsches Netzwerk für Wirtschaftsethik) dem Automobilunternehmen FORD sich nach diesem Konzept erkundigte, sagten dessen Manager sofort: „Warum nur Spielkapital? Warum nicht eine echte finanzielle Beteiligung ermöglichen und den Mitarbeitenden ein kleines Startkapital geben?“

<sup>3</sup> dazu siehe auch [www.johanneswerk.de](http://www.johanneswerk.de)

gottesdienstlicher Veranstaltungen. Durch Seelsorge, religiöse Lebensbegleitung und Raum für vielfältige Formen von Spiritualität ist Glaube möglich und erlebbar. Wir setzen uns für Gerechtigkeit ein und übernehmen soziale Verantwortung.

a) Ich fühle mich in meinem Arbeitsfeld (Entfernung) wertgeschätzt, man achtet meine Würde. – Antwortmöglichkeiten: Ja - eher ja - weiß nicht - eher nicht - nein

b) Ich fühle mich mit einer christlichen Tradition und einer diakonischen Kultur verbunden (Ja eher ja Weiß nicht eher nicht nein):

Ja eher ja weiß nicht eher nicht nein

### 3. Zeichen setzen:

Das Ev. Johanneswerk ist ein innovatives und traditionsbewusstes Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft mit Einrichtungen an unterschiedlichen europäischen Standorten. Hohe Professionalität, berufsübergreifende Zusammenarbeit (oder berufs- oder trägerübergreifende Zusammenarbeit) und die Umsetzung christlicher Werte zeichnen das Ev. Johanneswerk als kompetenten diakonischen Partner aus. Durch unser soziales, politisches und ökologisches Handeln setzen wir Zeichen und stärken das Bewusstsein für ein verantwortliches Miteinander in der Gesellschaft.

In meiner Arbeit vermag ich Zeichen zu setzen: Ja eher ja weiß nicht eher nicht nein

### 4. Verantwortlich arbeiten:

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Ev. Johanneswerk sind an Entscheidungsprozessen beteiligt. Durch verfügbare und verständliche Informationen und die Nähe zu den Personen, die Entscheidungen treffen, erhalten sie umfangreiche Mitwirkungsmöglichkeiten. Gemeinsam vereinbaren sie Ziele für ihre Arbeit. Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren Wertschätzung in ihrer Arbeitsumgebung. Durch die fachlichen und persönlichen Entwicklungs- und Bildungsmöglichkeiten stärken die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Eigenverantwortlichkeit und setzen sich in bestehenden Freiräumen mit ihrem beruflichen Handeln auseinander. Konflikte werden offen und angemessen ausgetragen. - Im Ev. Johanneswerk finden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Höchstmaß an sozialer Sicherheit.

a) Ich fühle mich an Entscheidungsprozessen beteiligt: Ja eher ja weiß nicht eher nicht nein

b) Ich nehme umfangreiche Mitwirkungsmöglichkeiten wahr: Ja eher ja weiß nicht eher nicht nein

c) Ich fühle mich eigenverantwortlich tätig: Ja eher ja weiß nicht eher nicht nein

d) Ich fühle mich in meiner Arbeit wertgeschätzt: Ja eher ja weiß nicht eher nicht nein

e) Konflikte werden offen und angemessen ausgetragen: Ja eher ja weiß nicht eher nicht nein

f) Ich finde im Johanneswerk ein Höchstmaß an sozialer Sicherheit: Ja eher ja weiß nicht eher nicht nein

### 5. Dauerhaft lernen:

Unsere Lernkultur ist aufgeschlossen für Neues. Wir fördern und honorieren Ideen, Visionen und Entwicklungen. Die Organisationsstrukturen nehmen die Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf und ermöglichen den Erwerb von neuem Wissen. Dieses ist allen zugänglich und Grundlage für jeden Prozess der Weiterentwicklung. Mit Bereitschaft zur Veränderung und der Flexibilität von Menschen, die sich fachlich und persönlich entwickeln, begegnen wir den sich wandelnden Anforderungen der sozialen Wirklichkeit. Auf der Grundlage unserer christlichen Tradition erschließen wir neue Arbeitsfelder diakonischen Handelns.

a) Meine Ideen, Visionen, Anregungen kann ich in meine Arbeit einbringen: Ja eher ja weiß nicht eher nicht nein

b) In meinem Arbeitsfeld kann ich neue Lernerfahrungen machen und Wissen: Ja eher ja weiß nicht eher nicht nein

Außerdem wurden eigene Anregungen und Vorschläge erfragt.

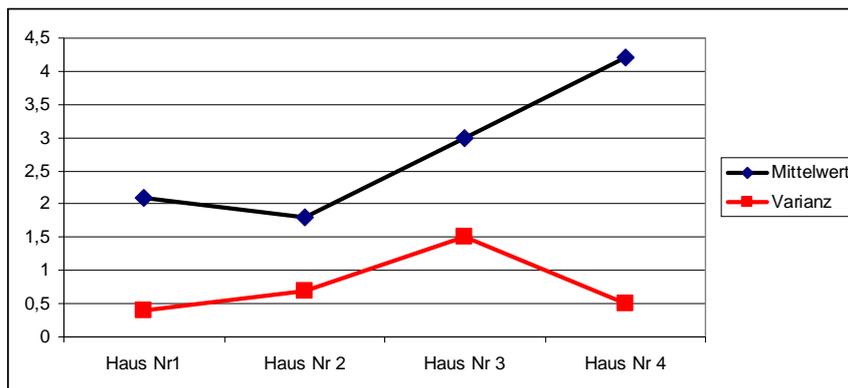
## **2.3. Der Werte-Index als strategisches Controlling und Planungsinstrument**

Der Werte-Index soll beständig durch Mitarbeitende der Unternehmensgruppe ausgefüllt und bewertet werden können. Dazu liegt er in jeder Einrichtung in papierner Form aus und kann dort anonym ausgefüllt und in eine Urne gesteckt werden, die nur von der Mitarbeitervertretung geöffnet werden darf. Ebenso kann er im Intranet des Werkes anonymisiert ausgefüllt werden. Es wird überlegt, eine Fassung für die Bewohnerinnen, bewohner und ihre Angehörigen ins Internet zu stellen. – Die am häufigsten gestellte kritische Frage ist, ob nicht auf diese Weise durch wenige Personen der Indexverlauf beeinflusst und bestimmt werden kann. In der Testphase zeigte sich, dass die Mitarbeitenden von diesem Instrument verantwortungsbewusst

Gebrauch machten<sup>4</sup>. Wichtiger noch ist aber der Hinweis, dass dieses Instrument eben wie ein Aktien-Index aktuelle Ausschläge deutlich machen soll und nicht die Aufgabe der Mitarbeiterbefragung ersetzen soll. Für Führungsarbeit ist es evident zu wissen, an welchen Leitbildern „rote Lämpchen“ aufflackern und welche Leitbildsätze als umsetzbar erlebt werden. Insofern soll dieses Instrument ausdrücklich den „aktuellen Börsengang“ der Leitbildsätze wiedergeben.

Ergänzt wird der Werte-Index mit einigen Fragen zur Kommunikation mit Vorgesetzten, die jeweils auf die spezifischen Bedürfnisse der Regionen zugeschnitten sind.

Die folgende Abbildung gibt eine typische Auswertung wieder:



Die Ergebnisse werden als Schulnoten ausgewertet; eine 1 bedeutet also sehr gut (ja), eine 5 ein mangelhaft. Der Leitsatz 4e wird in vier Einrichtungen unterschiedlich bewertet. In der Einrichtung Nr 3 weist er einen nur durchschnittlichen Mittelwert auf, aber eine hohe Varianz – die Noten schwanken zwischen 1,5 und 4,5. Das heißt, dass hier die Umsetzung von Leitbild 4e höchst kontrovers erlebt wird. In der Einrichtung 4 wird er „einmütig“ als fast mangelhaft bewertet. Die Einrichtungen Nr 1 und Nr 2 weisen positive Ergebnisse auf.

### 2.3.1. Die Indikatoren

Die Bewertungen der einzelnen Leitsätze bilden folgende Indikatoren:

Leitsatz 1: Indikator für das Maß an empfundener persönlicher Wertschätzung in den Unternehmenseinheiten

Leitsatz 2: Indikator für das Maß der Verbundenheit mit einer diakonisch-christlichen Kultur

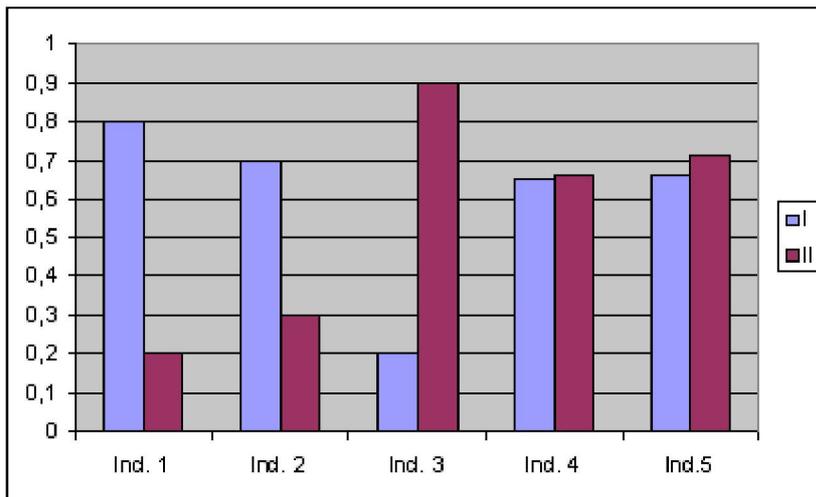
Leitsatz 3: Indikator für das Maß an Handlungsfreiheiten und Handlungsalternativen in der Arbeit

Leitsatz 4: Indikator für das Maß an Eingebundenheit in das Unternehmen Johanneswerk

Leitsatz 5: Indikator für das Maß an Herausforderung, die das Arbeitsumfeld mit sich bringt.

Diese Indikatoren können rückgekoppelt werden an die einzelnen Regionen. Beispielsweise können sich für den Vergleich zweier Regionen die Indikatoren so darstellen:

<sup>4</sup> Eine Controllerhebung ergab, dass Mitarbeitende zu unterschiedlichen Bewertungen kamen, wenn das Leitbild im Erhebungsbogen mit vorgegeben oder nicht angeführt war. Es kann gefolgert werden, dass tatsächlich eine Wirkung des Leitbildes gemessen wird, wenn dieses z.B. zu kritischeren Äußerungen führt, weil die Diskrepanz Leitbild und tatsächlich gelebte Kultur augenfälliger wird.



Insbesondere die auseinanderdriftenden Korrelationen von Indikator 1, 2 und 3 legen es dann nahe, beide Regionen auf ihre Differenzen zu befragen, die solche auffälligen Beurteilungsunterschiede mit sich bringen.

Eine weitere Aufgabe des Werte-Index ist, die Zukunftskonzepte der Unternehmensgruppe und auf deren ethische Wirksamkeit zu überprüfen. Hier dient der Werte-Index als zusätzliches Controlling-Instrument, ob und wie eingeführte und durchgeführte Maßnahmen eine Reaktion im Werte-Index zeigen. Im einzelnen:

- Zukunftsdaten auf der Basis beabsichtigter Entwicklungen

Die Daten des Werte-Index können prognostisch ausgewertet werden. Dazu liefert Frage 9 einen Schlüssel. Dort wird nach aktuellen Anlässen gefragt, die Mitarbeitende bewogen haben, eine Bewertung auszufüllen und abzuschicken. Es können korreliert werden: persönliche Erfolgs/Misserfolgserlebnisse; Reaktionen auf Maßnahmen regionaler Geschäftsführungen oder des Vorstandes; Antizipation zukünftiger Entwicklungen.

- Enge Zusammenarbeit mit der Revision

Die Codierung der Daten erfolgt nach Regionen. Die regionale Aufschlüsselung kann für die Einrichtungen wie für die Revision einen zusätzlichen Bewertungsmaßstab abgeben, um Ergebnisse der Revision zu diskutieren. Die Revision kann Daten des Werte-Aktien-Index unmittelbar aus den Internet-Berichten ablesen.

- Enge Zusammenarbeit mit dem fachlichen Controlling

Bezieht sich die Revision auf die erhobenen Daten, so bezieht sich das Controlling auf die Items. Die Erhebungen zum Werte-Index sollten halbjährlich zusätzlich als Mitarbeiterumfrage erfolgen in papierener Form. Die zusätzlichen Items sind so zu ergänzen, dass spezifische Fragestellungen mit aufgegriffen werden können.

- Kennzahlvorgabe für Planungsziele

Der Werte-Index liefert keine direkten Kennzahlvorgaben für Planungsziele, sondern ist eine Möglichkeit, bestimmte Kennzahlvorgaben mit ihm als einer unabhängigen Größe zu korrelieren.

Beispiel: Eine Kennzahl erfasst die signifikanten Bilanzabweichungen von vorgegebenen Einsparungszielen innerhalb der Einrichtungen einer Region. Zu der Frage, ob und wie diese Schwankungen von Mitarbeitenden als berufliches Problem wahrgenommen werden, kann der Werte-Index der betroffenen Region hinzugezogen und dessen zeitliche Schwankungen mit denen der Bilanzabweichungen über eine zeitliche Skala korreliert werden. Es zeigt sich so,

ob und wie die Änderungen der Bilanzen von den Mitarbeitenden als Entwicklung, Stagnation, Rückschritt empfunden werden.

Im Werte-Index weisen vor allem hohe Varianzen auf die Notwendigkeiten von Maßnahmentwicklungen hin. Sie deuten an, dass sich an bestimmten Leitsätze polarisierende Einstellungen festmachen. Der Werte-Index kann so als Frühwarnindikator für notwendige Maßnahmen gesehen werden.

## 2.4. Mitarbeitermodelle in der Diakonie entwickeln

Immer noch sind Mitarbeitermodelle durch Führungspersonen in der Diakonie stark von paternalistischen Vorstellungen geprägt. Die folgende Abbildung gibt eine Übersicht über gängige Mitarbeitermodelle. Der Werte-Index ist eine Möglichkeit, explizit an der Entwicklung von Mitarbeitermodellen zu arbeiten.

Für die Zukunft der Diakonie müssen die Mitarbeitermodelle des „Individuums“ und des „Mitarbeiters als Geschäftspartner“ zunehmend entwickelt werden. Diakonie wird sich mit Konkurrenzen auf dem europäischen Markt konfrontiert sehen; deshalb wird sie dringend auf die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden angewiesen sein und kann es sich nicht mehr erlauben, diese auf funktionale Tätigkeiten (Maschine) oder paternalistische Muster (Kindesrolle) zurückzuwerfen.

In der folgenden Abbildung sind schematisch Mitarbeitermodelle aufgelistet, denen jeweils die Funktion eines Werte-Index zugeordnet ist.

Mitarbeitermodell	Inhalte eines Werte-Index	Zweck des Werte-Index	Rolle der Mitarbeitenden	Rolle des Managements /Vorstandes
<i>Maschine</i>	Arbeitsbedingungen, Tätigkeit	Arbeit optimieren	Messwerte liefern	Organisieren, adjustieren, reparieren
<i>Kind</i>	Klima, Zufriedenheit, Identifikation mit dem Unternehmen	Zufriedenheit erhöhen und sichern	Sich anvertrauen	Interesse zeigen, zufrieden stellen
<i>Roboter</i>	Hemmnisse und Hindernisse	Leistungserbringung operationalisieren	<b>Diagnostizieren</b>	Ziele klären, Systeme verbessern
<i>Individuum</i>	<b>Einbringung individueller Werte und Wünsche</b>	Einbinden, Mitbestimmen, abgleichen	<b>Sich artikulieren</b>	Abstimmen, überzeugen, motivieren, Vorschläge aufgreifen
<i>Geschäftspartner</i>	Chancen, Risiken, Leistung	<b>Unternehmerisches Handeln stärken</b>	<b>Mitdenken, Mitarbeiten</b>	Einbinden in Strategie, Ermöglichung von Selbstständigkeit

Wenn Mitarbeitende als **Maschinen** aufgefasst werden, die nur zu funktionieren haben, so soll der Werte-Index helfen, die Arbeitsbedingungen zu analysieren und die Arbeit zu optimieren helfen. Das ist oft geheimes Führungsanliegen der klassischen Mitarbeiterbefragung. Es gibt aber auch offene Situationen: bestimmte Arbeiten können nur per klar definierten Auftrag erteilt werden (z.B. die Reparatur einer Steckdose – da wäre es unverantwortlich, zu warten, bis ein Mitarbeiter aus freier Selbstbestimmung heraus auf diese Gefahr aufmerksam macht).

Oft werden Mitarbeitende in der Diakonie in der Rolle des **Kindes** gesehen, dass den Vorgesetzten und Vertrauen und Respekt entgegenzubringen hat. Vom Werte-Index erhofft sich Führung dann ein besseres Klima der Zufriedenheit, und dass Mitarbeitende zufriedengestellt werden. Es ist klar, dass ein solches Modell nicht mehr wegweisend sein kann. Paternalistische Modelle werden die Diakonie in den Ruin treiben.

In den siebziger Jahren wurden Mitarbeitende gern mit **Robotern** verglichen. Diese können selbst ihre Arbeitsbedingungen optimieren in dem begrenzten Segmenten ihres Wirkens. Ein Werte-Index soll dann Hemmnisse und Hindernisse aufdecken helfen und die Leistungserbringung operationalisieren (z.B. im Führungsinstrument der Zielvereinbarungen). Alle diese drei Modelle nehmen die Mitarbeitenden als Individuen letztlich nicht ernst.

Moderne Mitarbeitermodelle gehen vom **Individuum** aus und wissen, dass Mitarbeitende intrinsisch und extrinsisch motiviert sind und eigene Werte und Wünsche in ihre Arbeit einzubringen wünschen. Der Werte-Index soll dann helfen, dass Mitarbeitende sich artikulieren können und sich in die Unternehmung einbinden und eigene Ziele und Unternehmensziele miteinander abgleichen.

Gegenwärtig werden Mitarbeitende vermehrt als **Geschäftspartner** aufgefasst. Ihr unternehmerischen Handeln soll gestärkt werden, und ihre Mitarbeit und ihr Mitdenken wird wertgeschätzt.

Wenn es dabei nicht darum gehen soll, Mitarbeitende zu billigen Arbeitskräften zu degradieren, sondern sie als überlebenswichtiges Potential einer Unternehmung zu sehen, so kann der Werte-Index hier seine beste Wirksamkeit entfalten: Er zeigt Chancen und Risiken der Unternehmung auf – setzt freilich voraus, dass Führung ihre Führungsarbeit kritisch zu reflektieren versteht.

Für Unternehmenskulturen der Zukunft werden folgende Faktoren in der Zusammenarbeit von Mitarbeitenden und Führung wesentlich sein:

- Individuelle Motivation, Wünsche, Idealvorstellungen werden mit der unternehmerischen Arbeit der Diakonie korrelierbar sein; ich finde mich als Individuum in der Gesamtsicht des Unternehmens wieder -> das ist eine Aufgabe des Werte-Index.
- Individuelles unternehmerisches Handeln wird gestärkt; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Geschäftspartner wahrgenommen -> das ist Zweck von Werte-Index und Werte-Kodex.

Die Rolle der Mitarbeitenden ist: diagnostizieren, wo Missstände gesehen werden, sich kritisch-konstruktiv artikulieren können, mitdenken und mitarbeiten (gestalten). Eine Führungsaufgabe wird zunehmend sein, Mitarbeitende in die gemeinsame Strategien einzubinden und Selbstständigkeit zu ermöglichen. Diese Modellschwerpunkte gilt es in organisationsethischer und systemischer Perspektive in Unternehmensabläufe zu integrieren.

## **2.5. Der Diakonie-Monitor**

Die Erfahrungen mit einem trägerbasierten Werte-Index und die positive Aufnahme durch Mitarbeitervertretungen und regionale Geschäftsführungen haben dazu geführt, nun auch einen universelleren Werte-Index in der Diakonie zu entwickeln, der organisationsethische Tendenzen in der Diakonie der EKD zu erfassen sucht. Er findet sich im Internet unter [www.diakonie-monitor.de](http://www.diakonie-monitor.de). Dieser Diakonie Monitor gliedert sich in zwei Umfrageeinheiten:

- a) können jederzeit Zustimmung und Bedenken zu dem Leitbild der Diakonie geäußert werden, wie er vom zentralen diakonischen Werk der EKD formuliert worden ist, und
- b) werden explizit organisationsethische Standards abgefragt.

Es bleibt zu hoffen, dass sich diakonische Arbeit diesen modernen rekursiven Ansätzen von Steuerungsarbeit weiter öffnet und ihre besonderen Chancen sieht.