

Inklusion als Kriterium

Die Ev. Stiftung Hephata ist ein Kind der Industriezeit. Normal war die Norm, die Industrienorm. Normal war, wer funktionierte und sich fügte. Anstalten hatten die Aufgabe, das Getriebe der Industrie vom störenden Sand zu befreien. Das Abnorme sollte nicht zerrieben, sondern an besonderen Orten bewahrt sein. Und gewiss sollte auch die funktionierende Gesellschaft bewahrt sein. Vor der Provokation nämlich, die das Genormte durch das Abnorme erfährt. Wenn aber „das Genormte“ nicht mehr „das Normale“ ist, dann hat die Anstalt, als Hort des Abnormen, ausgedient. Ihre Zeit ist vorbei.

Was kommt, weiß niemand. Aber jeder gestaltet es mit. Wir auch. Es sieht so aus, als müssten wir uns, im Ausgang aus dem Industriezeitalter, mit einer sehr viel größeren Komplexität arrangieren, als wir sie bislang gewohnt waren.

Es ist noch nicht heraus, was sein wird. Es kann uns noch alles um die Ohren fliegen. Wir können erstens weitermachen wie bisher und das System des Altbewährten vor die Wand fahren. Wir können zweitens die Gestaltungskraft verlieren, bis die Fliehkräfte der Veränderung uns zerreißen, Milieus und Quartiere sich trennen wie Wasser und Öl – kulturell, sozial, politisch. Auch Regressionen sind drittens denkbar. Rückgriffe auf alte, vorindustrielle Lösungsmuster; mal sentimental, mal erschreckend rabiat. Es scheint, zurzeit vollzöge sich alles drei zugleich.

Drei eher schlechte Alternativen rufen nach einer vierten. Und für diese vierte steht, soweit wir sehen, der Begriff der Inklusion. Wenn es mit Marcel Proust stimmt,

dass die Zukunft „oft das ganz nahe Ergebnis von Ursachen ist, die uns zum größten Teil entgehen“, dann kann uns die Idee einer inklusiven Gesellschaft helfen, in der Vielfalt gegenwärtiger Phänomene die Ursachen der Zukunft zu entdecken, die wir präferieren.

6 „Pfade“ möchten wir Ihnen vorstellen, auf denen wir uns, mit Hilfe des Kriteriums der Inklusion -und in Wahrheit mehr tastend als wissend- in Richtung Zukunft bewegen. Wir wissen nicht, wo diese Pfade wirklich enden. Welche wir verlassen müssen und welche sich zu Wegen und Straßen entwickeln. Es gibt deshalb keine strahlende Vision von einem Hephata 2029. Und Sie werden sowieso Ihre *eigenen* Pfade entdecken und beschreiten müssen. Was im Übrigen auch gut so ist. Denn Inklusion geht nur mit Vielfalt.

Pfad 1: Von den Ergebnissen über die Prozesse zu den Strukturen

Bei meinen Antrittsbesuchen in den damals 120 Hephata-Häusern traf ich in einem Haus einen Bewohner an, der hatte in seinem Zimmer kein Bett, sondern ein großes grünes Sofa. Dieser Bewohner, der verbal nicht kommuniziert, hatte mal ein Bett. Aber eines Morgens fand man ihn dort nicht mehr. Man fand ihn stattdessen unten im Wohnzimmer auf dem grünen Sofa. Seitdem verbrachte er jede Nacht dort. Man hat alles versucht, um ihn wieder von seinem Zimmer zu überzeugen. Stets reagierte er mit Unwillen, nahm sein Bettzeug und zog ins Wohnzimmer. Bis man eines Tages das grüne Sofa in sein Zimmer trug und fürs Wohnzimmer ein neues anschaffte. Nun schläft er wieder in seinem Zimmer. Und er ist sehr zufrieden.

- Unter dem Aspekt der *Strukturqualität* würde man fragen, ob das Sofa denn ergonomisch geeignet sei - und wahrscheinlich wirft die Heimaufsicht diese Frage bei jedem Besuch erneut auf.
- Unter dem Aspekt des heilpädagogischen *Prozesses* kann man diskutieren, ob man den Klienten nicht so hätte fördern können, dass er wieder lernt, im vorgesehenen Bett zu schlafen.
- Dieses Team aber hatte den Focus auf die *Ergebnisqualität* gelegt, die wir getrost auch als *Kundenzufriedenheit* bezeichnen können. Und die Fachlichkeit der Assistenzleistung dieses Teams bestand darin, Schritt für Schritt herauszubekommen, wie dieser schweigsame Mann unter dem Leitwert der Selbstbestimmung leben - und deshalb auch schlafen möchte. Auf diesem großen, grünen Sofa. Warum denn auch nicht.

Was ich mit dieser kleinen Szene zeigen möchte, ist: der Leitwert der *Selbstbestimmung* und das Selbstverständnis des eignen Tuns als *Assistenz* hat bei Hephata die Qualität des *Ergebnisses* in den Mittelpunkt des Interesses gerückt.

Das hat zu einer großen Vielfalt und Komplexität der Verhältnisse geführt. Die Bereitschaft, individuelle Lösungen zu schaffen, ist sehr groß bei uns, oft genug zum Kummer der Administration. Kreativität versus Struktur, Kundenorientierung versus Betriebssicherheit: die Balance zwischen diesen Anliegen muss bei uns immer wieder ausgehandelt werden. Es ist ein bisschen wie beim Radfahren. Wenn es uns gelingt, diese Balance in eine Dynamik nach vorn zu überführen, gewinnen wir die Stabilität, die wir suchen. Werden wir statisch, dann fallen wir um.

Im Zweijahresrhythmus gehen wir mit unseren Führungskräften in eine Strategieklausur. Dabei gehört eine erhebliche Aufmerksamkeit den Entwicklungen im *eigenen* Unternehmen. Auch und gerade den kreativen Einzellösungen. Manche von ihnen zeigen ein über den Einzelfall hinausweisendes Potential, das wir nicht übersehen, sondern entwickeln wollen. Ja, schon die Stärkung der *Fähigkeit*, solche Potentiale zu erkennen und uns durch deren Stärkung den externen Erfordernissen *anzupassen*, ist für uns ein strategisches Ziel erster Ordnung.

Das Modell der ambulant betreuten Wohngemeinschaft ist ein gutes Beispiel. Es ist eigentlich aus der Not geboren, kein stationäres Haus mehr bauen zu dürfen, obwohl dort Menschen waren, die das Leben in einer Gemeinschaft suchten und brauchten. Wir haben für sie eine Einzellösung geschaffen. Diese Einzellösung hat dann Schule gemacht. Sie hat auch, bei neuen Wohnprojekten, die *Art unseres Vorgehens* verändert. Das Ergebnis, also die erwünschte Lebenssituation unserer Kunden, steht heute am Anfang. Die Schaffung der Struktur, des häuslichen Lebensumfeldes, die kommt zuletzt.

Viele unserer jung erwachsenen Neukunden gründen lieber mit einigen Schulfreunden eine neue Wohngemeinschaft, als dass sie einen freigewordenen Einzelplatz in einem bestehenden Haus belegen. Auch Menschen mit Behinderung sind Kinder unserer Zeit. Sie und ihre Angehörigen werden standardisierte, strukturgeprägte Angebote meiden und individuelle Lösungen bevorzugen. Wir werden ihnen dabei helfen. Für das klassische, dezentrale Heim muss das auf Dauer Konsequenzen haben. Je größer das Haus, je

schlechter die infrastrukturelle Anbindung, je fremdbestimmter die Regeln des Alltags, desto randständiger wird das jeweilige Platzangebot vermutlich werden.

Der wesentliche Umsatzträger der Stiftung Hephata war einmal der Anstaltsplatz. Heute ist es das dezentrale, kleinteilige, stationäre Heim. Aber gedanklich und auch schon operativ fangen wir an, uns auch davon zu lösen. Im Ergebnis arrangieren und begleiten wir Lebenslagen und Entwicklungsperspektiven für Menschen, die der Assistenz bedürfen. In wessen Haus wir dabei tätig sind, das wird uns mehr und mehr egal.

Pfad 2: Entmythologisierung der Ökonomie

Was wir machen, das muss sich auch rechnen. Deshalb heißt es bei uns: „Hephata. **unternehmen** mensch.“ In Zeiten der Klage über die „Ökonomisierung des Sozialen“ klingt das provozierend. Und das soll es auch. Durch die Klage über die „Ökonomisierung des Sozialen“ werden zwei Begriffe gegeneinander in den Kampf geschickt, indem sie geradezu mythologisch mit Bedeutung – und auch mit einer *Wertung*- aufgeladen werden.

- Ökonomisierung, so heißt es oft, das bedeute, alles, was zwischen Menschen geschieht, unter die Maxime des persönlichen *Vorteils* zu stellen.
- Wohingegen das wahrhaft Soziale doch nur das *Fürsorgliche* sei, das, was eine Leistung gewährt, ohne eine Gegenleistung zu erwarten.

So ist es aber nicht. Der Austausch von Leistungen, von Dienstleistungen erst recht, hat immer *eine soziale und eine ökonomische Dimension zugleich*. Wir sind deshalb dafür, den Begriff der Ökonomie aus der mythologischen Rolle eines *Endgegners der Menschlichkeit* zu entlassen.

Wahrscheinlich ist das, was sich zurzeit vollzieht, nichts anderes, als das, was sich seit jeher vollzieht: die Weiterentwicklung der innergesellschaftlichen *Arbeitsteilung*. Leistungsarten werden in den volkswirtschaftlichen Kreislauf einbezogen, die bislang, auf der Ebene gesellschaftlicher Subsysteme, informell „verrechnet“ wurden. Nahezu alles spricht dafür, dass sich dieser Prozess nicht umkehren wird.

Meine Großmutter hat Brot noch selbst gebacken. Meine Frau und ich *schneiden* es nicht einmal mehr selbst. Aus Hauswirtschaft wird Volkswirtschaft. Das Private wird politisch und damit automatisch auch *volkswirtschaftlich* relevant. Wer häusliche Pflege selbst erbringt und daher die Geldleistung der Pflegeversicherung beansprucht, muss sich im Gegenzug der Qualitätssicherungspflege unterwerfen. Kindertagesstätten erhalten den Auftrag zur frühkindlichen Bildung. Erzieherinnen und Erzieher erkennen und steigern ihren Marktwert.

Gewiss war früher vieles in mancher Hinsicht schöner. Vor allem in der verklärten Rückschau und angesichts eines romantischen Bildes von der bürgerlichen Kleinfamilie. In Wahrheit aber war das meiste schwerer, entbehrungsreicher, mühsamer, als es heute ist und wohl in Zukunft sein wird.

Eine zweite Frage ist es freilich, *wie* denn die Ökonomie des Sozialen gestaltet wird. Wer nichts zum Tauschen

hat, der ist schlecht dran. Man kann ihn betteln lassen. Man kann ihn von oben herab und nach eigenem Ermessen mit dem Nötigsten versorgen. Man kann ihm aber auch Rechte verleihen und auf Grund dieser Rechte mit Kaufkraft versehen. Dann wird der Bettler zum König, zum Kunden am Markt. Dieser *Weg des Rechtes* ist aus unserer Sicht der Königsweg. Er ist die Ursache der Zukunft, die wir präferieren.

Menschen mit Behinderung sind *Träger von Rechten*. So beschreibt es das Grundgesetz, so definiert es die UN-Konvention als weltweiten Standard. Sind sie aber Träger von Rechten, dann gebührt ihnen immer dann, wenn sie der Leistung anderer bedürfen: *Kaufkraft* - auf welchen Wegen und in welchem Ausmaß auch immer diese ihnen zugesprochen wird. Über die Wege und über das Maß ist zu reden. Darüber ist zu verhandeln. Dafür ist auch zu kämpfen im Widerstreit der Interessen.

Verfügen Menschen über Kaufkraft, dann sind sie Kunden. Sind sie Kunden, dann entsteht ein Markt. Unser Selbstverständnis als „**Unternehmen** mensch“ beschreibt sehr präzise die Rolle, die wir im Prozess voranschreitender Arbeitsteilung übernehmen wollen. Die vor uns liegende Entwicklung braucht nicht *nur* soziale Unternehmen. Aber sie braucht *welche*. Und wir wollen *eines* davon sein.

Pfad 3: Sachzieldominanz, Formalzielorientierung

Wir sind ein Unternehmen und schämen uns dessen nicht. Allerdings gibt es eine Besonderheit: wir haben keine Shareholder. Als Stiftung gehören wir niemandem, übrigens auch nicht der Kirche. Wir gehören

ausschließlich dem Auftrag, wie er in der Stiftungsurkunde festgelegt und in unserer Satzung mit Blick auf die heutigen Verhältnisse präzisiert ist:

Leistungen zu erbringen für Menschen mit Behinderung.

Das ist unser Ziel. Die Satzung verbietet uns zweierlei: das Ausschütten von Gewinnen und den Wechsel der Branche. Dadurch gewinnt das „**Mensch**“ in unserem Selbstverständnis erheblich an Gewicht. Die steuerrechtliche Gemeinnützigkeit ist demgegenüber ein bloß sekundärer Effekt.

Das Sachziel hat Dominanz für uns. Es gilt aber nicht exklusiv. Wir brauchen das wirtschaftliche Formalziel um der Nachhaltigkeit willen. Gemeinnützige Organisationen, die das Sachziel absolut setzen, landen vor der Wand. Sie sind eben *nicht* von einem andern ökonomischen Stern. Sie sind mit konservativ geführten Familienunternehmen, die ihren Gewinn reinvestieren, durchaus vergleichbar. Gewerbliche Unternehmen, die ihrerseits das Formalziel des maximalen *Gewinns* absolut setzen, die zieht es mit magischer Kraft in die Blase der Spekulation, bis sie platzt.

Wahrscheinlich liegt für beide, für gewerbliche und gemeinnützige Unternehmen, der Pfad der Tugend irgendwo in der Mitte, freilich in je eigener Gewichtung. Dann hätte *jedes* Unternehmen die erste und die letzte Existenzberechtigung: im *Kundennutzen*, den es stiftet.

Pfad 4: Die Gesellschaft als Kunde, der Klient als Lieferant

Je mehr sich das Konstrukt des „Normalen“ zum Phänomen gesellschaftlicher Vielfalt wandelt, desto weniger präzise werden wir beschreiben können, für wen wir eigentlich zuständig sind. „In Wirklichkeit ist Behinderung (nur) *die* Form der Verschiedenheit, die benachteiligt wird“, so hat es Richardt v. Weizsäcker einmal treffend ausgedrückt.

Vielleicht werden wir uns angesichts dieser Vielfalt erst einmal zurückziehen müssen auf die Beschreibung dessen, was wir leisten, denn das lässt sich noch einigermaßen klar fassen: verlässliche, nachhaltige, in aller Regel lebenslange Assistenz bei der Gestaltung eines möglichst selbstbestimmten Lebens und der Erfahrung gesellschaftlicher Teilhabe. Das ist es, was wir können. Wir sind ein Assistenzdienstleister.

Als Dienstleister geht uns die Arbeit voraussichtlich nicht aus. Denn Inklusion meint ja nicht die *Überwindung* des Assistenzbedarfs, sondern seine selbstverständliche *Akzeptanz* als Bestandteil menschlicher Realität. Es kann deshalb sein, dass in Zukunft auch Menschen unsere Leistungen nutzen, die sich selbst nicht als „behindert“ verstehen.

Bestimmte Lebenslagen im fortgeschrittenen Alter etwa, die mit Pflege noch gar nichts zu tun haben, die könnten zu unserem Assistenzbegriff viel besser passen als zum medizinisch-pflegerischen Sektor. Das Bemühen um einen „erweiterten Pflegebegriff“ weist ja darauf hin.

Zum Kunden wird die Gesellschaft in ihrer Vielfalt für uns noch auf eine zweite Weise. Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben, das heißt ja in der Praxis: *gemeinsam* mit Menschen mit Behinderungen Leistungen zu erbringen für *Dritte*. Sei es als Werkstatt für Menschen mit Behinderung, sei es als Integrationsbetrieb.

Wir sind Partner der regionalen Industrie. Das kennt man. Immer mehr aber kommen wir ins Geschäft mit dem Endkunden. Wir legen seinen Garten neu an. Wir mähen seinen Rasen. Wir verkaufen ihm Bäume, Blumentöpfe, Kanarienvögel und wenn's sein darf, auch einen Leguan. Wir nehmen seine Blumen und auch seine Echsen in Pflege, wenn er verreist. Wir putzen seine Fenster. Wir renovieren seine Küche. Und hier, im gerade entstehenden „Quartier am Vituspark“, werden wir ihm anbieten können, bei Abwesenheit seine Post in Empfang zu nehmen, die Blumen gleich auf dem Fensterbrett zu gießen und des Nachts unseren Wachdienst vorbeizuschicken. Auch den Transfer zum Flughafen übernehmen wir gern mit unserem Fahrdienst, der als Integrationsfirma arbeitet. Und was sein eigenes Auto betrifft: da ist er beim Autohaus Mönchengladbach in besten Händen, einer VAG-Niederlassung, die in Zusammenarbeit mit uns ebenfalls als Integrationsfirma tätig ist. Wir pflegen auch sein Grab, wenn er denn am Friedhof Viersener Straße zu letzten Ruhe kommt.

Mit all diesen Leistungen wenden wir uns nicht primär an Menschen mit Behinderung. Aber wir erbringen diese Leistungen *gemeinschaftlich* mit ihnen. So schließt sich der Kreis des Leistungstausches. Wir fühlen uns immer

dann kompetent, wenn Menschen mit Assistenzbedarf im Spiele sind. Sei es als Kunde, sei es als Lieferant.

Das „Quartier am Vituspark“, das auf dem Gelände der alten Anstalt entsteht, ist unser Lernfeld. Wir stehen mit unsern Möglichkeiten nebenan und haben geringe Vorlaufkosten. Es wird sich zeigen, wofür man uns braucht und wann sich andere Lösungen durchsetzen. Es wird sich aber auch zeigen, wie anpassungsfähig wir selber sind.

Neue Akteure werden unser Feld betreten. Ambulante Pflegedienste. Unternehmen der Wohnungswirtschaft. Freiberufler. Semiprofessionelle. Vereinigungen der Selbsthilfe. Kirchengemeinden. Wir werden uns wundern, wer alles was zu welchen Konditionen leisten kann. Wir werden erleben, wie dies uns selbst verändert. Das Spektrum der Qualifikationen, mit denen wir arbeiten, wird größer. Das Spektrum der Beschäftigungsarten und -umfänge auch. Und letztlich auch die Art, wie wir Leistung honorieren. Nicht aber die Tatsache, dass wir jede Leistung, die in unserm Auftrag erbracht wird, auch honorieren.

Es gibt keinen Rechtsanspruch auf Zukunft, auch nicht bei einer 150jährigen Vergangenheit. Es gibt nur eine sportliche Herausforderung. Es wird Segmente geben, die werden wir verlieren. Es wird Segmente geben, in denen werden wir uns behaupten. Und es wird Segmente geben, aus denen werden wir andere verdrängen. All dies hat schon begonnen. Deshalb hat die Fähigkeit zur schnellen Anpassung an eine veränderte Nachfrage für uns eine solche Bedeutung.

Veränderungsdruck schmerzt, denn nichts, was sich verändert, verändert sich nur zum Guten. Geht es uns aber um die *Rechte* der Menschen, dann müssen wir es begrüßen, wenn sie auch über *Kaufkraft* verfügen. Haben sie aber Kaufkraft, dann geht es um unsere *Marktfähigkeit*. An ihr entscheidet sich unsere Zukunft.

Pfad 5: Positionierung am Markt

Wer seine Küche neu streichen will, der hat die Wahl zwischen vielen Möglichkeiten.

- Er kann in den Baumarkt gehen, Farbe kaufen und das Ding am Wochenende durchziehen: *Selbsthilfe*.
- Er hat aber vielleicht zwei linke Hände, lädt lieber ein paar nette Freunde ein und grillt ihnen zum Dank die Würstchen: *Nachbarschaftshilfe*.
- Er kann aber auch seinen Arbeitskollegen anmahnen mit den Worten: „Letztes Jahr hab ich Dir bei Deinem Umzug geholfen; wir sollten uns jetzt mal über die Renovierung meiner Küche unterhalten.“: *Tauschbörse*.
- Er kann auch 3 Häuser weiter klingeln, da macht einer gerne noch was nebenbei: *Schwarzarbeit*.
- Schließlich kann er einen Malermeister beauftragen. Der schickt dann seinen Gesellen, schreibt eine Rechnung, zahlt vom Erlös Gewerbesteuer, Körperschaftssteuer, das Gehalt des Gesellen und der Verwaltungskraft, deren Lohnsteuer, die Sozialabgaben und leitet die Mehrwertsteuer weiter. Den Rest, falls einer bleibt, darf er behalten. Nachdem er ihn versteuert hat.

Wenn es um das Streichen der Küche geht, hält man den Anruf beim Maler gemeinhin für den Königsweg,

während die Alternativen sich irgendwo zwischen Selbstquälerei und Steuerhinterziehung bewegen. Wenn es aber darum geht, dem Menschen im Zimmer nebenan die Windeln zu wechseln, dann drehen sich die Werte manchmal um. Der professionelle Dienst gilt als letzter Ausweg. Der Königsweg liege irgendwo zwischen Selbsthilfe und Schwarzarbeit. Das erscheint uns nicht logisch. Hephata ist der drittgrößte Arbeitgeber dieser Stadt, aber niemand weiß das. Professionelle soziale Arbeit hat eine arbeitsmarktpolitische Relevanz. Und damit auch eine gesellschaftspolitische. Wir meinen, dies ist noch nicht ausreichend erkannt. Wir glauben aber, dass das erkannt werden wird.

Wenn ein Markt entsteht, beginnt seine Segmentierung. Man darf diesen Prozess nicht fürchten. Man muss sich stattdessen positionieren. Um im Bild zu bleiben, halten wir es weder für sündhaft, noch schädlich für unsere Entwicklung als Unternehmen, wenn Leute ihre Küche selber renovieren oder die Nachbarn im Quartier dazu bewegen, es zu tun. Denn wir glauben, dass ein Malermeister, der mit diesem ganzen Geschehen im Quartier gut vernetzt ist und angstfrei damit umgeht, der auch mal seinen Tapeziertisch ausleiht und fachliche Tipps gibt, dass dieser Mensch ganz sicher gerufen wird, wenn man ihn braucht. Und wir sind uns sicher, in unserer Branche wird er oft genug gebraucht. Wir haben darüber hinaus das Gefühl, dass wir noch dankbar sein werden dafür, dass wir nicht alle Bedarfe decken müssen, die uns erwarten. Es ist ja heute schon schwer, qualifiziertes Personal zu gewinnen. Das wird in Zukunft nicht leichter, weil sich ja *alle Branchen* um gute, junge Leute bemühen.

Pfad 6: Kontinuität und Identität

Kontinuität –und zwar über Jahrzehnte hinweg- hat bei der Assistenz für Menschen mit Behinderung, mehr als bei jeder anderen sozialen Leistung, eine besondere Bedeutung. Die Verweildauer im Gesundheitswesen ist nach Tagen zu rechnen. In der Altenpflege nach Monaten. In der Jugendhilfe können sich Maßnahmen im Einzelfall über mehrere Jahre erstrecken. In der Eingliederungshilfe aber geht es meist um *lebenslange Assistenz* und damit um Jahrzehnte.

Im Sozial- und Gesundheitswesen wird die Kaufentscheidung, im Rahmen der zugestandenen Wahlfreiheit, in erheblichem Maße von Dritten beeinflusst, wenn nicht gar ersetzt. Die „Einweiser“ im Gesundheitswesen sind die niedergelassenen Ärzte. In der Erziehungshilfe sind es die Jugendämter. In der Altenhilfe die Angehörigen der *nachkommenden* Generation, also die Kinder und die Schwiegerkinder. In der Eingliederungshilfe aber sind es die Angehörigen der *vorausgehenden* Generation: die Eltern.

Diese haben ein Problem, das alle anderen Einweisergruppen so nicht kennen. Sie fällen eine Entscheidung, die weit über ihren eigenen Lebenshorizont hinausreicht. Es versteht sich von selbst, dass vor diesem Hintergrund die *Kontinuität und Stabilität der Verhältnisse*, für die man sich entscheidet, höchste Priorität hat. Kontinuität wird immer wichtiger, je mehr die gesellschaftlichen Verhältnisse von Diskontinuitäten bestimmt sind.

Kontinuität gehört zum Markenkern der Rechtsform „Stiftung“, die in ihrer Substanz auf Dauer zu erhalten

ist. Die Stiftung Hephata hat sich zwar von der Anstalt, nicht aber vom Wesenskern ihrer Rechtsform gelöst. Insofern blickt sie nicht nur 150 Jahre zurück, sondern auch –so Gott will und wir leben- 150 und mehr Jahre nach vorn. Die Kombination ihrer zahlreichen, sehr beweglichen, dezentralen und ortsnahen Angebote mit dem *Kontinuitätsversprechen* ihrer Rechtsform verleiht diesem Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal, das wir sehr hoch einschätzen. Das dezentrale Angebot eines örtlichen Selbsthilfevereins hat –zumindest in den Augen der Entscheider- nicht die gleiche Zukunftssicherheit wie die örtliche Niederlassung eines überregional tätigen Spartenanbieters, der sein Geschäft kennt und fünf Staatsformen, vier Währungsreformen und zwei Weltkriege –zwar nicht schadlos und schuldlos, aber immerhin doch:- *überstanden* hat. Mit diesem Pfund möchten wir wuchern.

Das Beste zuletzt: Identität.

Wir sind eine *kirchliche* Stiftung, woran es vom ersten bis zum letzten Satz bitte keinen Zweifel gegeben hat. Als Stiftung haben wir keinen Shareholder, auch nicht die Kirche. Von ihr aber haben wir das *Mandat*.

Kirche zu sein, das heißt, gut protestantisch formuliert, sich in allem Tun und Unterlassen der Kritik der Heiligen Schrift Alten und Neuen Testaments zu unterwerfen. Wir sind also kirchliche Stiftung nicht als ausführendes Organ ihrer amtskirchlichen Erscheinungsform, sondern als Organisation, die auf *eigene* Weise und in *eigener* Verantwortung *dem gleichen Herren dient*. Wobei unser Selbstverständnis als Mandatsträger durchaus und zu

Recht ein Element der Abhängigkeit beinhaltet zu dem, was im Geltungsbereich des Grundgesetzes der originäre und legitime Träger des Begriffes „Kirche“ ist.

Von Bedeutung sind diese Ausführungen, weil sie den *normativen Horizont* ausleuchten, vor dem wir unsere Entscheidungen treffen. Im Letzten unterstehen wir dem Auftrag des Evangeliums Jesu Christi, welcher lautet, *hinauszugehen in alle Welt und allen Menschen mit unsern Taten glaubhaft zu entdecken, dass sie –so, wie sie sind!- von Gott gewollte und geliebte Menschen sind*.

Nur zu diesem Zweck gibt es uns. Die Sachzieldominanz, von der eingangs die Rede war, hat *hier* ihre Wurzel. Unser Bekenntnis zu Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit hat *hier* seine Wurzel. Unsere Verfassung als Unternehmen ist nichts weiter als die Indienstnahme einer Organisationsform, von der wir meinen, dass sie *diesem* Auftrag zurzeit und auf längere Zukunft wie keine zweite dienlich ist. Und die *Kundenorientierung*, an der wir, so gut wir es vermögen, alle Prozesse und Strukturen ausrichten, die hat für uns einen solch hohen Stellenwert, weil dieser Begriff im Kern nichts anderes birgt, als ein wunderbares, geradezu altkirchliches Wort:

Nächstenliebe.