



**Mit Werten**

neue Weichen stellen



**Arbeiterwohlfahrt  
Bezirksverband  
Westliches Westfalen e.V.**

... was uns ausmacht



Von **Herzblut,**  
**Menschlichkeit,**  
**Mut und Verantwortung:**

**Mit Werten**

neue Weichen stellen



*Eine großartige Frau hat mal gesagt:  
„Neue Zeiten bringen neue Ideen  
und machen neue Kräfte mobil“*

– dieser Satz stammt von unserer Gründerin **Marie Juchacz**. Das Zitat ist zwar schon fast 100 Jahre alt, hat aber nicht an Bedeutung verloren. Wir befinden uns im Wandel: Unsere Gesellschaft, aber auch unser Verband haben in den vergangenen Monaten Umbrüche erlebt, die uns geprägt haben. Neue Geschäftsführer, neue Kollegen, neue Strukturen – unser Verband verändert sich und schlägt in vielen Bereichen neue Wege ein.

Wir können und möchten diese Wege nicht alleine gehen. Wir brauchen euch alle. Denn das, was wir jeden Tag leisten und das, was wir uns für die Zukunft vorgenommen haben, können wir nur zusammen schaffen. Mit vereinten Kräften.

Ihr erinnert euch an die Werte-Zielscheibe: Im März 2015 haben wir alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle zum Betriebsklima befragt. Wie schaut's aus im Büro mit Respekt, Wertschätzung, Fehlerfreundlichkeit

und Vertrauen? Weht ein starker Team-Geist durchs Haus oder nur ein laues Lüftchen? Welche Werte sind euch überhaupt wichtig? Und welche Temperatur erzeugen sie – oder ihre Missachtung – in unserer Arbeitsatmosphäre – Hitze, Wärme, Milde. Oder manchmal sogar Kälte?

Eure Antworten haben uns nachdenklich gestimmt. Aber wir haben verstanden. Wir haben die Zielscheibe ins Visier genommen und sie als Auftrag begriffen, um auch mit Blick auf unsere Unternehmenskultur, unser Betriebsklima, neues zu wagen.

Eine Arbeitsgruppe hat sich in den vergangenen Monaten intensiv mit dem Thema befasst. Es wurde diskutiert, sich offenbart und geöffnet. Wir haben erarbeitet was uns eint, was uns zusammenschweißt und wie wir es schaffen, diesen Weg gemeinsam als Team zu gehen.



Wir haben in diesem Zusammenhang viel über unsere Werte nachgedacht:

Was uns wichtig ist, wie wir arbeiten möchten und was uns ausmacht. Die AWO hat mit ihren Werten Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit, Toleranz und Solidarität bereits ein solides Gerüst geschaffen. Wir haben es konkretisiert und auf uns als Bezirksverband zugespitzt: Was zählt eigentlich für uns am Arbeitsplatz? Welche Werte wollen wir im Team leben?

Wir sind mit diesen Fragen sehr selbstkritisch umgegangen.

Werte sind Eigenschaften und Qualitäten, die wir für erstrebenswert halten. Indem wir sie für uns als AWO-Bezirksverband definieren, entstehen neue Denk- und Handlungsmuster.

Langfristig wird sich so eine neue Unternehmenskultur etablieren, die uns wachsen lässt.

Nicht nur uns als Verband, sondern auch euch als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Sich reflektieren, sortieren, innehalten und über eigene Muster nachdenken – das birgt auch für jeden Einzelnen die Chance zu wachsen. Manchmal sogar über sich selber hinaus.

Denn Werte tragen den Keim der Veränderung in sich.

Werte richten uns auf das aus, was wir wollen. Werte verbinden und schaffen starke Gemeinschaften, in denen sich die Menschen geschätzt, verstanden und respektiert fühlen. Das ist unser Ziel.

Das „Wir“ steht über dem „Ich“



ENERGIE

für Mitmacher

Wir haben uns auf vier wesentliche Werte geeinigt, die das starke Fundament unserer Unternehmenskultur bilden werden:



*MUT, MENSCHLICHKEIT  
HERZBLUT UND VERANTWORTUNG*

– neben unseren AWO-Grundsätzen ist es dieses Quartett, das uns auf unserem gemeinsamen Weg in die Zukunft leitet.

Ein manifest DES MACHENS:

*Wir werden unsere Werte beherzt mit Leben füllen. Lasst uns mutig, menschlich, verantwortungsvoll und mit Herzblut in die Zukunft gehen!*



Der Mut hat eine mächtige Gegenspielerin: die Angst. Wir alle kennen das. Angst macht uns kleiner als wir sind, hemmt uns und versetzt uns im schlimmsten Fall sogar in eine Schockstarre. Zugegeben: Angst kann auch das Überleben sichern, wenn sie unserer Waghalsigkeit Grenzen setzt oder in brenzligen Situationen SOS funkt. Im Job bewirkt diese Furcht nur eins, sie blockiert. Deshalb wollen wir die Angst ins Abseits stellen und überlassen dem Mut das Feld.

Der Duden definiert den Mut so: als Fähigkeit, in einer gefährlichen, riskanten Situation seine Angst zu überwinden. Und als Bereitschaft, etwas zu tun, das ich für richtig halte, obwohl ich dadurch Nachteile erwarte.

Es ist also nicht ganz einfach mit dem Mut: Courage zieht Konsequenzen nach sich. Wer mutig ist, bezieht Stellung, positioniert sich und nimmt Einfluss. Das erfordert Vertrauen und Selbstbewusstsein – aber es lohnt sich. Courage verfügt über ein Potenzial, das uns am Herzen liegt. Sie hat die Kraft zur Veränderung. Deshalb haben wir den Mut als einen unserer zentralen Werte definiert: Wir sehen darin den Motor des Wandels.

Beispiele für gelebten Mut gibt es viele: Wenn etwa in kleiner Runde schlecht über Kollegen geredet wird, wenn die Stimmung einer ganzen Abteilung unter Tratsch und Gerüchten leidet oder wenn sich niemand



traut, Probleme offen anzusprechen – dann ist Mut gefragt, denn sonst ändert sich nichts. Mut bedeutet für uns, dass wir unsere Meinung sagen. Dass wir den Mund aufmachen, wenn etwas nicht in Ordnung ist. Dass wir für andere Stellung beziehen und Missstände ansprechen und mögliche Konsequenzen in Kauf nehmen. Wer Klatsch und Tratsch ausbremst, gilt vielleicht als „Spielverderber“ – aber wenn dadurch ein Umdenken in Gang gesetzt wird und sich das Miteinander ändert, sind alle Gewinner.

Trau dich! Das gilt für jeden. Mut hat viele Gesichter: Vor großer Runde zugeben, dass man sich geirrt hat oder etwas nicht weiß – das erfordert Mumm. Gegen den Strom schwimmen,

neue Impulse setzen und ganz neue Wege wagen – ganz schönforsch. Darauf achten, dass Regeln und Werte eingehalten werden – das finden wir beherzt. Eine Führungskraft, die loslässt und anderen mehr Verantwortung überträgt, obwohl es schwerfällt – das ist mutig.

Egal, wie wir es nennen:

Wer über seinen Schatten springt, bringt nicht nur sich selber, sondern uns alle weiter.

Lasst uns mutig sein!

Mut Mut Mut Mut Mut Mut Mut  
Mut mut **Mut** Mut Mut Mut Mut  
Mut Mut mut Mut Mut Mut Mut  
Mut Mut Mut Mut Mut Mut Mut  
Mut Mut Mut Mut Mut Mut Mut

### *Das heißt für uns:*

- +** *die Größe zu haben, selbst (kritisch) zu sein: In den Spiegel zu blicken, um eigene Fehler und Schwächen zu sehen. Nur wer hinschaut, erkennt und akzeptiert, kann wachsen. Als Mitarbeiter und als Mensch*
- +** *Position für andere zu beziehen, in die Bresche zu springen, den Kopf hinzuhalten oder einfach: sich mit breiter Brust schützend vor andere zu stellen*
- +** *den ersten Schritt zu wagen und mit Ideen und Meinungen voranzugehen*
- +** *das Visier zu öffnen, Auseinandersetzungen zu wagen und Konflikte auf Augenhöhe zu lösen*
- +** *über seinen eigenen Schatten zu springen und sich zu überwinden. Aufstehen, los geht's!*

### *Das heißt aber nicht:*

- *immer gegen den Strom zu schwimmen und aus Prinzip dagegen zu sein*
- *andere Meinungen, Position und Bedenken zu ignorieren*
- *mit dem Kopf durch die Wand zu wollen*
- *die Achtsamkeit zu verlieren, sich selbst und anderen gegenüber*
- *immer dagegen zu sein*



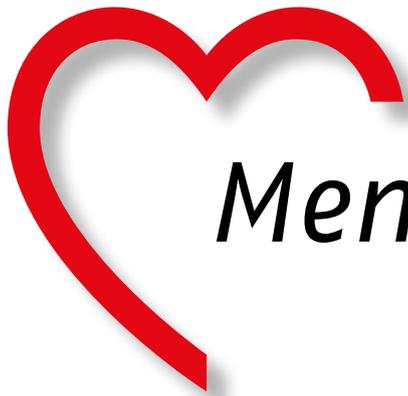
# NEUES WAGEN

szenen aus dem awo-arbeitsalltag:  
wo werte wirken – oder fehlen

*Die Abteilungsleiterin kommt gut gelaunt aus der Sitzung und berichtet ihrem Kollegen:*

*„In den Referatsbesprechungen war es früher so, dass man keine Fragen stellt, keine Rückmeldung und kein Feedback bekommt. Keine Beteiligung, keine Nachfragen, nur Schweigen in der Runde. So war es zumindest früher. Eine One-Woman-Show.“*

*Jetzt komme ich gerade aus der Besprechung und bin total überrascht.  
Es gab Nachfragen der Kollegen und echtes Interesse. Es wurde sogar diskutiert.  
Einige haben mir ganz offen und ehrlich ihre Meinung gesagt. Das fand ich **mutig!**“*



# *Menschlichkeit*

Die Menschlichkeit hat viele Facetten: Sie fasst alle Bestrebungen und Handlungen zusammen, die dem Wohle der anderen dienen. Sie bezeichnet ein System, in dem mehrere Werte zum Tragen kommen: Respekt, Achtsamkeit, Empathie und Toleranz. Die Menschlichkeit bündelt das, was uns als soziale Wesen auszeichnen sollte. Wer Humanität verinnerlicht, beeinflusst sein Umfeld positiv und trägt zu einer Atmosphäre bei, in der sich auch die anderen wohlfühlen. Menschlichkeit strebt aber keine Kuschelkultur an, sondern ein Miteinander, das auf

Wertschätzung basiert – Kritik zu üben ist erlaubt und sogar erwünscht, aber ohne zu verletzen oder persönlich anzugreifen. Nachtreten, auf Fehler schauen, Lästern und ausgrenzen – im Sinne der Humanität sind das grobe Fouls, die das ganze Team schwächen. Wir machen uns für Fair Play stark.

Unser Logo ist das Herz, das unseren Verband so unverwechselbar macht. Dass wir uns dem „Guten“, dem „Positiven“ verschrieben haben, ist nicht zu übersehen. Dieses Herz wollen wir stärken, nach außen und nach innen. Für unsere Unternehmenskultur bedeutet das,





dass wir ein partnerschaftliches Miteinander pflegen. **Das „Wir“ steht über dem „Ich“** – Egoismus hemmt uns als Verband und Wertegemeinschaft.

Wir zeigen Herz und Wärme, auch wenn es stressig wird. Wir versuchen, den anderen zu verstehen und seinen Standpunkt nachzuvollziehen. Ein offenes Ohr für die Sorgen und Nöte der Kollegen zu haben, gehört bei uns zum guten Ton. Den anderen akzeptieren wie er ist und nicht immer das Haar in der Suppe suchen – das stärkt unser Miteinander und knüpft ein festes Band zwischen uns.

Und wer freut sich nicht, wenn er zwischendurch mal mit den Kollegen auf dem Flur stehen und lachen und scherzen kann? Wer freut sich nicht über unverhoffte Hilfe in stressigen Situationen?

Lasst uns menschlich sein:  
augen auf, sinne schärfen,  
HERZ und arme öffnen!

Menschlichkeit Menschlichkeit *Mensch-*  
*lichkeit* Menschlichkeit Menschlichkeit  
Menschlichkeit Menschlichkeit **Menschlichkeit**  
Menschlichkeit *Menschlichkeit* Menschlichkeit  
Menschlichkeit Menschlichkeit Menschlichkeit

### *Das heißt für uns:*

- + *mit Herz zu handeln*
- + *sich als Person zu öffnen und sich für sein Gegenüber zu interessieren*
- + *den Mensch zu entdecken, der hinter der Mailadresse steckt, zum Hörer greifen, vorbeischaun – Kontakt aufnehmen*
- + *Hilfe anzubieten, fürsorglich zu sein, wenn Not am Mann/an der Frau ist. Also Augen öffnen, Ohren spitzen und sich ein-fühlen. Das Zauberwort der Menschlichkeit lautet Empathie*
- + *andere wertzuschätzen wie sie sind. Die Palette der Persönlichkeiten ist bunt. Jede Farbe für sich hat eine eigene Strahlkraft*

### *Das heißt aber nicht:*

- *alles zu akzeptieren und zu tolerieren*
- *andere in Watte zu packen: eine klare Kante zu zeigen, gehört zum (Berufs-)Leben*
- *anderen zu nahe zu treten und emotionale Grenzen zu überschreiten*
- *übermütig zu sein und die eigenen Grenzen zu ignorieren*

# Das „Wir“ steht über dem „Ich“

Szenen aus dem awo-arbeitsalltag:  
Wo Werte wirken – oder fehlen

*Ein Kollege berichtet lächelnd von den kleinen Gefälligkeiten im Büro-Alltag:*

*„Ich bin vorhin zur Zentrale gegangen, um ein Auto zu reservieren.  
Eine Kollegin müht sich im Foyer mit sperrigen Kartons ab.  
Ich habe schnell mit angefasst – wir waren ruck-zuck fertig.  
Sie hat sich total gefreut und sich bei mir bedankt.“*



# Herzblut

Begeisterung, Eifer, Enthusiasmus, Elan, Engagement, Emotion, Freude, Passion – Herzblut hat viele Namen und viele Ausprägungen. Was wir Herzblut definiert haben, kann man auch Leidenschaft nennen. Wie auch immer – wer mit Herzblut bei der Sache ist, ist durch und durch von dem überzeugt, was er tut. Herzblut steckt an. Herzblut motiviert die anderen und Herzblut erzeugt eine Kraft, die großes bewirken kann.

„Durch die Leidenschaft lebt der Mensch, durch die Vernunft existiert er bloß“, hat der französische Schriftsteller Nicolas de Chamfort treffend gesagt. Herzblut sorgt dafür, dass wir für etwas brennen, uns engagieren und uns an etwas binden – also lebendig sind. Dieser Wert ist der körperlichste, er vereint all das in sich, was uns als fühlende Menschen ausmacht: Ohne Herz können (und wollen) wir nicht leben. Und ohne das Blut, das in unseren Adern pulsiert, wären wir nur eine blasse Hülle. Es ist die Leidenschaft, die das Feuer in uns entfacht.

Ohne Herzblut verharren wir im Stillstand. Konkret bedeutet das Gleichgültigkeit und im schlimmsten Fall sogar Resignation.

„Das war schon immer so“ oder „Das macht ja sowieso keinen Sinn“ – so lauten die Mantras der Leidenschaftslosen. Sich öffnen, sich auf Neues einlassen, sich begeistern – oder wie Marie Juchacz es genannt hat: neue Kräfte mobilisieren – das lässt unser Herzblut pulsieren. Das wirft den mächtigen Motor an, der uns antreibt. In unserem Fall für eine gute Sache, denn die haben wir uns als AWO auf die Fahnen geschrieben: Wir müssen uns und unsere Arbeit nicht verstecken. Im Gegenteil. Unser Herz schlägt für das soziale Miteinander, für eine gerechtere Gesellschaft und bessere Lebensbedingungen für alle Menschen.

Im Arbeitsalltag bedeutet Herzblut konkret, sich und andere zu motivieren, zu begeistern, mitzureißen und sich zu identifizieren. Herzblut erzeugt Energie, Inspiration und Optimismus. Es ist echt, überzeugend und authentisch.



Herzblut will aber wohldosiert sein und verlangt nach Grenzen. Wenn ich mich selber und andere überfordere, wenn ich übermotiviert bin und andere dadurch abschrecke; wenn ich kein Privatleben mehr habe und ich meine hohen Ansprüche auf alle übertrage – dann wird es Zeit, die Leidenschaft zu drosseln. Aber erst dann.

Lasst uns mit Herzblut bei der guten Sache sein:  
motor anschmeißen, ärmel hochkrempeln, in die Hände spucken, lächeln und loslegen.

Herzblut Herzblut *Herzblut* Herzblut  
Herzblut Herzblut *Herzblut* Herz-  
blut *Herzblut* **Herzblut** Herzblut  
*Herzblut* Herzblut Herzblut  
Herzblut Herzblut **HERZblut** *Herzblut*

### *Das heißt für uns:*

- +** *begeistert zu sein und andere mitzureißen*
- +** *motiviert zu sein. Mit Lust, Leidenschaft und Eifer bei der guten Sache zu sein*
- +** *Ideen und Visionen zu entwickeln – mal in anderen Dimensionen zu denken*
- +** *öfter mal den sicheren Hafen der Routine zu verlassen, um sich den stürmischen Wind des „Abenteuers Neuland“ um die Nase wehen zu lassen*
- +** *das große Ganze hinter den vermeintlichen Kleinigkeiten des Jobs zu sehen*
- +** *stehenzubleiben und innezuhalten – auch Pioniere brauchen Pausen*

### *Das heißt aber nicht:*

- *planlos, kopflos und nur aus dem Bauch heraus zu agieren*
- *verbissen, verkrampt und mit dem Eifer eines Missionars nur in eine Richtung zu rennen*
- *immer erreichbar zu sein und kein Privatleben mehr zu haben – auch Handys haben Feierabend*
- *ständig auf Hochtouren zu laufen und im roten Bereich zu schuften*
- *andere mit eigenen Ideen zu überrennen*



## Szenen aus dem awo-arbeitsalltag: Wo Werte wirken – oder fehlen

*In der Abteilung arbeitet eine jüngere Kollegin,  
die schwanger geworden ist.*

*Sie möchte in der Elternzeit aber den Kontakt  
zum Job und zu den Kollegen halten.*

*Sie kommt deshalb drei Stunden pro Woche  
und übernimmt kleinere Themenfelder.*



# *Verantwortung*

Während die Menschlichkeit das Herz und die Emotionen in den Fokus rückt, richtet sich dieser Wert an den Verstand. Die Verantwortung hat einen besonders fleißigen Partner an der Seite: die Pflicht. In einem Zuge wird sie auch mit der Gewissenhaftigkeit genannt. Laut Definition bedeutet Verantwortung „die Übertragung bzw. Übernahme einer willentlichen Pflichterfüllung in Form von Handlungen inklusive deren Konsequenzen“.

Verantwortung zu übernehmen, bedeutet demnach für uns: machen. Ich fühle mich angesprochen. Ich übernehme. Ich löse. Ich manage. Ich kümmere mich. Ich organisiere. Ich trommle ein Team zusammen. Der Einzelne sieht sich in der Pflicht und macht oder sucht sich Mit-Macher. Verantwortung lebt davon, dass Menschen handeln. Dass jemand den Finger hebt und sagt: Ich übernehme das. Nur so kann Gemeinschaft funktionieren. Verantwortung zu übernehmen, setzt jedoch

auch Mut voraus und nicht zuletzt Vertrauen. Zum einen in die eigenen Fähigkeiten: Ich mache, weil ich es mir zutraue. Zum anderen darauf, dass ich mich auf Mit-Macher verlassen kann, auf gelebte Team-Kultur, die greift, wenn der Einzelne sich zu viel zugemutet hat. Verantwortung ist ein Wert, der nur in Interaktion mit der Umwelt einen Sinn ergibt: Er resultiert daraus, dass es in einer Gemeinschaft Aufgaben gibt, die es bestmöglich zu bewältigen gilt.

Einzelkämpfer finden hier eine herrliche Bühne, um sich in Szene zu setzen. Wir wünschen uns aber mehr Ensembles, die gemeinsame Erfolge feiern möchten. Der Applaus ist ihnen sicher. Es gibt viel zu tun: Lasst uns Mit-Macher sein.

Beispiele rund um das Thema Verantwortung gibt es im Arbeitsalltag viele: Jede Abteilung tappt irgendwann hinein, in die Kopierer-Falle. Das Papierfach ist leer, der Verursacher geht



– der nächste muss es auffüllen und ärgert sich.... Gelebte Verantwortung lässt sich mit einem Sinfonie-Orchester vergleichen. Seine Qualität hängt davon ab, dass viele Musiker zu ihren Instrumenten greifen, um gemeinsam ihr Bestes zu geben.

Sich nicht nur für den Job, sondern auch für sein Team, seine Mit-Macher, verantwortlich zu fühlen, bringt die empathische Saite der Verantwortung zum Schwingen. Wenn die Probleme von Mitarbeitern ignoriert werden

oder wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter mit unrealistischen Deadlines unter Druck setzen, entstehen Misstöne. Dann hilft nur Hinhören, nicht weghören; Gespräch suchen, nicht wegducken.

Lasst uns  
Verantwortung übernehmen!

Verantwortung Verantwortung Verantwortung  
Verantwortung Verantwortung Verantwortung  
Verantwortung Verantwortung Verantwortung  
Verantwortung Verantwortung Verantwortung  
Verantwortung Verantwortung Verantwortung

### *Das heißt für uns:*

- +** „Mach ich“ zu sagen und sich nicht weg zu ducken, wenn Ideen, Vorschläge oder Macher gefragt sind
- +** sich als treibende Kraft, als Motor fürs Vorwärtskommen zu begreifen: Konkrete Lösungen, gute Ergebnisse und ein zufriedenes Team sollten mindestens die Etappenziele sein
- +** auch mal auf die Bremse zu gehen und mit guten Gründen „Nein“ zu sagen, wenn es zu viel wird
- +** als Führungskraft ein begründetes „Nein“ zu akzeptieren und gemeinsam nach einer Lösung zu suchen
- +** Vorbild zu sein, Werte bewusst vor zu leben

### *Das heißt aber nicht:*

- Einzelkämpfer zu sein und alles zu machen, alles zu übernehmen und wie ein Magnet alles an sich zu ziehen
- ständig den Motor zu überhitzen und im Reservebereich unterwegs zu sein
- sich selber zu vernachlässigen
- auf der Überholspur zu rasen, mit der Lichthupe zu drängeln und nur aufs Gaspedal zu drücken, um die anderen abzuhängen
- sich und andere maßlos zu überfordern



## Szenen aus dem awo-arbeitsalltag: Wo Werte wirken – oder fehlen

### Szene 1:

*Einsam steht der Kopierer auf dem Flur. Nichts rührt sich. Kein Papier mehr. Der Abteilungsleiter ärgert sich. Er ruft einem Mitarbeiter zu: „Schmidt\*, füllen Sie das Papier auf!“. Schmidt ärgert sich und denkt: „Immer bin ich der Depp!“*

*\*Name geändert*

### Szene 2:

*Einsam steht der Kopierer auf dem Flur. Nichts rührt sich. Kein Papier mehr. Der Abteilungsleiter ärgert sich und ruft die Kollegen zu sich: „Wer war denn zuletzt am Kopierer?“ Schweigen. „Sie werden doch wohl wissen, wer zuletzt am Kopierer gewesen ist und das Papier nicht nachgefüllt hat!“. Betretenes Schweigen. Plötzlich meldet sich eine leise Stimme: „Das waren doch Sie selber“. Der Abteilungsleiter entschuldigt sich kleinlaut und füllt das Papier nach.*



Bezirksverband  
Westliches  
Westfalen e.V.

Mit Werten

neue Weichen stellen

Kronenstraße 63-69 • 44139 Dortmund  
Tel.: (0231) 54 83-0 • Fax: (0231) 54 83-209  
[www.awo-ww.de](http://www.awo-ww.de) • [info@awo-ww.de](mailto:info@awo-ww.de)