

dtv

Sina Trinkwalder

# **HEIMAT MUSS MAN SELBER MACHEN**

Wie wir gemeinsam eine  
lebenswerte Gesellschaft schaffen

dtv

**Ausführliche Informationen über  
unsere Autoren und Bücher  
[www.dtv.de](http://www.dtv.de)**

*Dieses Buch ist auch als eBook erhältlich.*



© 2020 dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, München

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist nur mit Zustimmung des Verlags zulässig.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Für Inhalte von Webseiten Dritter, auf die in diesem Werk verwiesen  
wird, ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber verantwortlich,  
wir übernehmen dafür keine Gewähr. Rechtswidrige Inhalte  
waren zum Zeitpunkt der Verlinkungen nicht erkennbar.

Redaktion: Rüdiger Dammann

Satz: C.H.Beck.Media.Solutions, Nördlingen

Gesetzt aus der Minion

Druck und Bindung: Druckerei C.H.Beck, Nördlingen

Printed in Germany · ISBN 978-3-423-28228-4

# INHALT

- 9** HEIMAT MUSS MAN SELBER MACHEN
- 33** DIE WELT IST VOLLER ...
- 56** WARUM BEI UNS NICHTS VORWÄRTSGEHT
- 77** BEI ERROR HILFT NUR RESET
- 93** DIE LISTE: WAS UNS ZUSAMMENHÄLT  
Wir sind alle gleich **93**  
Wir haben alle eine MitsprachePFLICHT **109**  
Wenn mir etwas nicht gefällt, sage ich es **124**  
Ich respektiere meine Kollegen und  
verunsichere sie nicht durch Beleidigungen,  
Gerüchte und Geschwätz **139**  
Wir sind ehrlich miteinander **154**  
Wir helfen einander **167**  
Wir halten zueinander **188**  
Wir gehen respektvoll mit Material  
und Maschinen um **200**  
Wir sind *manomama* **204**
- 206** DANK

Für alle, die die Heimat schätzen.

»Wer den Zustand der Welt, in der  
wir leben, nicht sieht, hat schwerlich  
etwas über sie zu sagen.«

*Elias Canetti. Der Beruf des Dichters, 1976*

# HEIMAT MUSS MAN SELBER MACHEN

Zehn Jahre. 120 Monate. Dreitausendsechshundertundeinpaarzerquetschte Tage. Ein Viertel meines Lebens, die Hälfte meines unternehmerischen Daseins. Das ist in unserem schnelllebigen Alltag eine verdammt lange Zeit. Für etwas, von dem niemand glaubte, dass es in der heutigen leistungsorientierten Wirtschaftswelt, die rigoros regiert wird von Rotstift-Controllern und Schwarznull-Fetischisten, existieren, geschweige denn funktionieren könnte.

Ich war die Ausnahme.

Ich glaubte immer schon daran, dass Wirtschaft für den Menschen da ist. Und nicht umgekehrt. Ebenso daran, dass Kapitalismus in seiner ursprünglichen Form jedem Einzelnen einen Vorteil bringen muss und nicht nur wenige begünstigen darf. Ich glaubte, dass es in unserem Land Menschen zwar unterschiedlich gut, dass es aber niemandem schlecht gehen darf. Dies alles glaubte ich und war damit, nicht nur unter meinen Unternehmerkollegen, ziemlich allein. Trotzdem brachten mich weder Zweifel der engsten Freunde noch ernsthaft gehegte Sorgen bezüglich meiner geistigen Gesundheit von Menschen, die es gut mit mir meinten, davon ab, für sie Unvorstellbares zu starten. Ich war mir sicher, wenn ich es mir vorstellen konnte, würde es auch gehen. »Wenn ich es denken kann, kann ich es machen«, war und ist mein Motto, das dem Walt Disneys sehr

ähnelt. Er nämlich war der Ansicht: »If you can dream it, you can do it.«

Fehlende Chancengerechtigkeit, verwehrte Zugänge zu Bildung und zu Berufen, die Diskriminierung von vermeintlich Schwächeren – all die Missstände in unserer Gesellschaft waren mir eine eindruckliche Aufforderung zum Handeln. Nur reichten sie, wie bei vielen von uns, allein nicht aus, um aus dem Wunsch nach Veränderung auch ernsthaft etwas zu tun. Dazu brauchte es mehr als gegenwärtige Probleme, die mich selbst nicht betrafen. Erst verschiedene Begegnungen mit Menschen halfen mir, die Kraft zu entwickeln, die es braucht, um das eigene Leben und Wirken auf links zu krepeln. Allen voran das Zusammentreffen mit einem Obdachlosen am Wuppertaler Hauptbahnhof. In kürzester Zeit und mit wenigen Worten zeigte er mir eindrucklich auf, dass unsere Gesellschaft, von der ich, du, wir alle ein Teil sind, ziemlich am Ende ist.

Ich kam damals gerade von einem Kundentermin und hatte ordentlich Übergepäck dabei: einen Stapel Belegexemplare, Hochglanzzeitschriften. Kurzerhand warf ich einen Teil davon in den Abfall. Er hatte mich beobachtet, die Sachen sofort aus dem Mülleimer entnommen und sorgfältig in seiner Tasche verstaut. Meine Neugier veranlasste mich, ihm den Rest der Magazine anzubieten, die er dankbar nahm und mir, ganz kurz, beiläufig erklärte, dass er obdachlos sei, zusammen mit seiner Frau »umme Ecke« am Bahnhof wohnen würde und aus den gesammelten Magazinen Weihnachtsschmuck für deren kargen Nächtigungsplatz basteln wolle. Die darin liegende Erkenntnis, dass es in unserem reichen Land Menschen gibt, die ihr nicht vorhandenes Zuhause mit dem schmücken, was andere achtlos wegwerfen, ließ mich

tiefe Scham empfinden und den Mut reifen, endlich auszu- steigen aus meinem persönlichen Hamsterrad. Es war der Moment, in dem ich für mich entschied, nicht mehr erfolgreich sein zu wollen, sondern wertvoll. Für die Gesellschaft, in der ich ebenso lebte wie er, der Obdachlose.

Die Gier der Reichen und Starken lässt immer mehr Schwächere auf der Strecke, nicht nur irgendwo in Afrika oder Südostasien, sondern auch hier, vor unserer eigenen Haustür. Wie den Mann am Wuppertaler Hauptbahnhof. Was in der Wirtschaft längst Usus ist, schlägt sich mit einer kleinen zeitlichen Verzögerung auch auf die Gesellschaft durch: Ökonomischer Erfolg und damit verbunden ein Leben in finanzieller Unabhängigkeit bleibt immer weniger Menschen vorbehalten. Die Idee, wie sie Adam Smith, Begründer der klassischen Nationalökonomie, formulierte, dass wir durch das Verfolgen individueller Interessen auch den Nutzen der Gemeinschaft mehren, ist längst abgelöst. Was in den jungen Jahren der sozialen Marktwirtschaft aufgrund echten Wirtschaftswachstums und durch einen starken Staat gelang, war das klare Bekenntnis aller zum Kapitalismus. Schließlich brachte diese Form jedem Einzelnen eine Verbesserung seiner persönlichen Lebensumstände. Heute jedoch ist die Situation eine andere geworden: Immer weniger werden durch weniger Arbeit reicher, während immer mehr durch mehr Arbeit ärmer werden. Den Ursprung dieser ungerechten Formel finden wir in der Zeit, in der großzügige Steuervorteile für Vermögende geschaffen wurden und ihr Geld die uneingeschränkte Arbeitserlaubnis bekam. Ihren Beginn hat die Entwicklung in den 1970ern, als der Goldpreis vom Dollar entkoppelt und mit dieser Entscheidung die Finanzwirtschaft aus den Angeln gehoben wurde. Eine wirtschaftliche Parallel-



welt entstand, und den realen Gütern stand eine stetig wachsende virtuelle Geldmenge gegenüber. Hinzu gesellte sich die konstant voranschreitende Globalisierung, die zunächst ebenfalls von vielen Menschen auf unserer Erde mit einem klaren »Ja« zum weltweiten Kapitalismus begrüßt wurde. Nun aber scheinen Mittel und Möglichkeiten ausgereizt, und die herkömmlichen Mechanismen funktionieren nicht mehr. Während immer weniger Menschen vom derzeitigen Kapitalismus partizipieren, mehren sich die Stimmen derer, die ihn verändern möchten. Manche treten sogar für seine Abschaffung ein.

Nun kann man die nach wie vor wachsenden Missstände hinnehmen, darüber lamentieren, jammern oder sie schweigend akzeptieren und weitermachen wie bisher. Dies alles geht, solange es die eigene Existenz nicht bedroht. Mein Großvater sagte einmal: »Weil Menschen seit Jahrzehnten keine Not erlitten, jammern sie. In Not wird nicht gejammert, in der Not hilft man einander.« Sieht man genauer hin, finden sich in der breiten, schweigenden Masse auch Menschen, die ernsthaft zu jammern und wirklich Hilfe notwendig hätten. Durch Schweigen in einer schweigenden Masse fällt nur niemand auf.

Viele der Betroffenen, das lehrten mich dreitausendsechshundertundeinpaarzerquetschte Tage mit ihnen, nehmen ihre desolate Situation nicht freiwillig hin. Sie haben schlichtweg keine Kraft mehr nach jahrelanger Ausbeutung als Zeitarbeiter und Tagelöhner, zermürbt durch andauernde Existenzängste ob explodierender Mieten und ausgelaugt durch nervenaufreibende Kämpfe mit Jobcentern und Arbeitsämtern. Das Schlimmste jedoch ist die soziale Ächtung: Wer nicht leisten kann, gehört nicht zur Leistungsgesellschaft. Aber gerade wie eine Gesellschaft mit den Schwächsten um-

geht, widerspiegelt ihren Zustand. Alte, Kranke, Gehandicapte und Schwache: Wir sperren sie weg und grenzen sie aus. Schwach, einsam und erschöpft startet niemand eine Revolution. Das wissen die Nutznießer dieses Systems und machen munter weiter.

Um daran etwas zu verändern, braucht es also die Menschen, die seit Jahren außerhalb gesellschaftlicher Normen agieren wie auch jene vom Rande der Gesellschaft, die noch Kraft haben. Ebenso die wenigen innerhalb, die Anstand, Mitgefühl und Empathie über die persönliche Gier stellen. Sie können die Ärmel hochkrepeln, den oft bemühten Hintern zusammenkneifen und dagegen etwas unternehmen. Schließlich kann jede Struktur, die von Menschen kreiert wurde, auch von ihnen umgestaltet werden. Wir dürfen allerdings nicht erwarten, dass die Initiative hierzu ausgerechnet von jenen ausgeht, die vom System profitieren. Niemand schneidet sich gern ins eigene Fleisch.

Intuition und Energie taten sich nach der Begegnung zwischen dem obdachlosen Herrn und mir zusammen und bereiteten das neue Feld, welches bestellt werden wollte: Ich hatte immer schon Kraft für zwei und im vorhergehenden Leben als Inhaberin einer Werbeagentur zumindest nichts maßgeblich verschlechtert. Hinzu kam mein Bauch. Vom ersten Gedanken an hatte ich dieses für mich typische kribbelnde Gefühl im Magen. Es verrät mir stets, dass klappen kann, was ich vorhabe. Nun ist ein Kribbeln in der Magengegend wohl für die wenigsten Menschen Grund genug, einen erfolgreichen Job an den Nagel zu hängen und die gesamte persönliche – materielle – Existenz für etwas aufs Spiel zu setzen, was alle sogenannten Experten schlichtweg eine Schnapsidee genannt hätten: für die Gründung eines mittelständi-

schen Produktionsbetriebs. Mitten in Deutschland. Am Ende der Finanzkrise. In der Textilbranche, die seit Jahren in Mitteleuropa als nahezu ausgestorben gilt. Und, als wäre das nicht Herausforderung genug, ausschließlich mit Menschen, die auf dem ersten, zweiten und selbst dritten Arbeitsmarkt keine Chance auf eine dauerhafte Einstellung hatten – aufgrund ihres Alters, ihrer Herkunft, ihrer Behinderungen, ihrer Macken und Liebenswürdigkeiten. Schließlich waren und sind sie der Grund, weshalb ich das Vorhaben überhaupt gestartet habe.

Wir alle wünschen uns ein gutes Leben. Das gelingt nur, wenn wir das Leben selbst und seine Rahmenbedingungen so gestalten, dass niemand fürchten muss, es nicht bis zum Ende durchziehen zu können. Jeder Einzelne von uns verdient folglich eine Chance, seinen eigenen Unterhalt zu erwirtschaften und dadurch an unserer Gesellschaft teilzuhaben. Wenn der bestehende Arbeitsmarkt schlecht für Menschen ist, die anders sind, die sich nicht nahtlos einfügen lassen, muss er geradegebogen werden. Wenn die herkömmlichen Arbeitgeber nicht bereit sind, ihre Einstellungspraxis zu überdenken und zu ändern, braucht es einfach einen neuen Arbeitgebertypus: eine Firma, die das Ziel hat, menschlichen Gewinn zu maximieren, nicht den monetären. Eine Unternehmung, die Menschen eine Chance gibt, die als nicht »markttauglich« abgestempelt wurden und sich selbst bereits aufgegeben haben. Ich gründete eine Chancengesellschaft. Sie heißt *manomama*.

Woran ich einst glaubte, ist heute zu Wissen geworden, denn mit *manomama* ist der Beweis erbracht. Aus Annahmen wurden Fakten: Dass Wirtschaft für Menschen und nicht der Mensch für die Wirtschaft da ist. Dass der Kapitalismus ist, wie wir ihn gestalten und zulassen, dass er gestaltet wird.

Nicht zuletzt, dass für jeden Einzelnen Platz in der Wirtschaft ist, mittels dessen er auch einen Platz in der Gesellschaft einnehmen kann. Erwerbstätigkeit hat in einer Leistungsgesellschaft einen hohen, zuweilen zu prominenten Stellenwert. Bei aller Diskussion wird jedoch ein wichtiger Aspekt oft vergessen: Arbeit schafft soziale Teilhabe, und niemandem darf diese Partizipation verwehrt werden.

Was im Nachhinein geradezu einfach klingt, war es nicht und ist es nicht. Es ist eine tägliche Herausforderung, absolut unabhängig von Banken und wirtschaftspolitischen Fördermitteln tragfähig zu wirtschaften und gleichzeitig den Ladies und Gentlemen bei *manomama* die größtmöglichen Freiheiten einzuräumen. Nicht weniger schwierig ist es, die Menschen, die zu *manomama* gehören, unter einen Hut zu bekommen und immer wieder das richtige Fingerspitzengefühl zu entwickeln, um ein gutes Maß zwischen individueller Fairness und gemeinschaftlicher Gerechtigkeit zu finden. Es kostet unglaublich Kraft, Tag für Tag, es erfordert ein erhebliches Durchhaltevermögen und enormen Fleiß. Mutige Ideen entfalten sich erst in der Ausdauer ihrer Ausführung.

Jetzt, nach zehn Jahren, werden wir sogar von der »echten« Wirtschaft ernst genommen. Ich erinnere mich sehr gern an die Worte eines mir gut bekannten Steuerberaters, der mich vor einigen Jahren nach längerer Funkstille spontan besuchte. »Rein interessehalber«, wie er sagte. Ich führte ihn durch unsere heiligen Hallen, die mitten in der Stadt gelegen sind, und erzählte ihm von Handicaps und Wunscharbeitszeiten, größtmöglicher Flexibilität, Sozialboni, Firmenbiergarten, hundertprozentiger Eigenkapitalquote – kurz, das, was diese Wirtschaftsmenschen an Kennzahlen nach meiner Vorstellung so gerne hören wollen. Irgendwann blieb er mitten in

Halle 3, in der genäht wird, und zufällig vor meiner langjährigen Kollegin Irene stehen und sah sich um. Irene nahm Notiz von uns, blickte zu uns, lächelte und sagte frei heraus: »Ja, unsere Sina ist eine gute Unternehmerin.« Oh je, dachte ich, das klang geradezu wie »bestellt«, und es war mir peinlich. Ich hoffte, die lieben Worte von Irene wären im Grundrauschen der Maschinen untergegangen. Waren sie aber nicht, denn mein Gast drehte sich direkt zu Irene.

»Wie heißen sie?«

»Irene.«

»Irene, verzeihen Sie, wenn ich Sie korrigieren muss. Sina ist keine gute Unternehmerin!«

Perplex legte ich meinen Kopf zur Seite und sah ihn mit zusammengezogenen Augenbrauen an. Das Gesagte war mir noch unangenehmer als die Lobhudelei von Irene – und ebenso peinlich. Auch Irene war überrascht von den Worten meines Gastes, wie ihr offener Mund und die großen Augen verrieten. Sie wollte gerade, so schien es mir, zu meiner Verteidigung ansetzen, als mein Gast seine Ausführungen unbeeindruckt fortsetzte:

»Es mag für Sie nun kompliziert klingen, aber ich darf Ihnen erklären, dass es wirtschaftlicher Humbug ist, ohne Kredite zu arbeiten. Im Einkauf und der klugen Finanzierung verdient man das Geld. Und sehen sie sich diese«, er sah prüfend auf die Uhr an seinem Handgelenk, »vielen freien Maschinen hier um diese Uhrzeit an, da muss ein lückenloser Belegungsplan, am besten im Zweischichtsystem, her. Diese Ineffizienz, Irene, die muss man sich leisten können. Und leisten wollen. Ihre Chefin ist keine gute Unternehmerin. Sie ist eine exzellente!«

In diesem Moment war für mich die höchste Peinlichkeits-

stufe erreicht, was man meinem hochroten Kopf wohl auch ansah. Die beiden hingegen begannen zu lachen. Und ich stimmte nach einem kurzen Räuspern aus Verlegenheit mit ein. Bei der anschließenden Tasse Kaffee in der Teeküche fragte er mich, was ich denn nun machen würde.

»Wie, machen?«, wunderte ich mich.

»Naja, du wirst ja wohl nicht dein Leben lang in dieser Näherei versauern, mit diesen Leuten hier, und« – er legte eine bewusste Pause ein – »Taschen nähen. Wirklich nett, deine Ladies, wirklich nett. Aber, ich bitte dich! Du hast es jedem gezeigt. Verkauf das Business hier, ich kann dir da gerne helfen, und ab in die Wirtschaft!«

»Wir sind Wirtschaft!«, unterbrach ich ihn erbost.

»Überleg doch mal, du kannst bei allen anheuern und ihre Probleme lösen. Wer so was wie das hier hochzieht, der kriegt alles gerissen. Und, sei ehrlich, endlich mal wieder ordentliches Geld verdienen macht auch Spaß, oder? Ich hätte da jemanden, der wäre interessiert. Der würde dir deinen Exit echt vergolden. Soll ich mal ein Treffen organisieren?«

»Ich, äh ...« Dieses Angebot erwischte mich völlig unvorbereitet. Noch nie hatte ich auch nur einen Gedanken daran verschwendet, Anteile an meiner oder gar gleich meine ganze Firma zu verkaufen. Zugegeben, es kam bereits zweimal vor, dass ich eine Idee samt Konzept verhökerte. Weil ich keine Zeit hatte, sie selbst zu realisieren, und es ja nur eine Idee war. Manchmal fehlt es unternehmungslustigen Leuten schlichtweg an einer Idee, und ideenreichen Menschen wie mir fehlt es oft nur an Zeit. Insofern hatte sich das gut ergänzt. Außerdem konnte ich das Geld gut gebrauchen für meine Projekte. Nun aber wurde ich gefragt, ob ich etwas real Existierendes veräußern möchte. Etwas, worin mein ganzes Herzblut

steckte und, wichtiger noch, woran Menschen, viele Menschen, meine Ladies und Gentlemen, beteiligt sind. Ich war völlig durch den Wind und wusste schlichtweg nicht, was ich antworten sollte. Vielleicht konnte ich mich auch nicht schnell genug zwischen »Bist du bescheuert?« und »Hast du noch alle Tassen im Schrank?« entscheiden. Ehe ich den Mund aufbekam, legte er seine Hand auf meine Schulter und sagte:

»Mach dir keinen Stress. Denk einfach darüber nach. Melde dich die Tage, meine Nummer hast du ja. Ich muss jetzt los!« Sagte es, nahm den letzten Schluck aus der Tasse und verließ mich mit zwei flüchtigen Küssen links und rechts der Wangen. Ich hingegen stand eine Weile wie versteinert da. Zum einen, weil mir klar wurde, dass sein Interesse an meiner Näherei überhaupt nicht den Menschen oder zumindest der dahintersteckenden Philosophie galt, sondern schlichtweg dem Unternehmen an sich und der Möglichkeit der Profitsteigerung. Zum anderen jedoch war es die Tatsache, dass ich überhaupt mit dem Verkauf meiner Näherei konfrontiert wurde. Darüber hinaus ärgerte es mich maßlos, dass mir mein Bekannter die Veräußerung von *manomama* deshalb empfahl, damit ich nicht versauere und wieder richtig Business machen kann. Ich rief ihn nicht an. Nicht am nächsten Tag, nicht am darauffolgenden. Bis heute herrscht, was vor unserem Treffen bestand: Funkstille.

Es wäre gelogen, zu behaupten, ich hätte keine Sekunde nachgedacht. Im Gegenteil. Es wurden Stunden, Tage, ja Wochen. Der Gedankenspaziergang wurde nur ein gänzlich anderer, als ich erwartete. Die Entscheidung, *manomama* nicht zu verkaufen, fiel unmittelbar nach der Frage, ganz unterbewusst, rein intuitiv. Auch am nächsten Morgen, nach der ob-

ligatorischen Nacht, die ich über diesen Beschluss schließ, änderte sich nichts an ihm. Nun ist ein Firmenverkauf nichts Außergewöhnliches oder gar Anrühiges. Allein in meinem früheren Freundeskreis befanden sich mehrere sogenannte Serial Entrepreneure. Menschen, die geradezu am Fließband gründen, schnell ein Business, oftmals mit zusätzlichem Fremdkapital, groß machen und gewinnbringend verkaufen. Mich hatte diese Art der Geschäftigkeit stets fasziniert, obgleich es für mich bis heute nichts mit Unternehmertum zu tun hat. Es ist Gründungsbusiness. Das legale Wetten auf die Zukunft. Eine Art Glücksspiel für risikofreudige Gründer und Investoren. Beide haben die Chance auf hohe monetäre Erträge, gehen aber auch das Risiko eines Totalverlusts ein. Und beide spielen mit der Sicherheit von Menschen, denn diese Art der Ökonomie ist zumeist reine Geldwirtschaft, sie hat nicht den Menschen im Blick. Ich war keine dieser Gründernaturen. Ich gehörte nie zu den hippen, coolen, durch Venture-Kapital aufgeblasenen *Foundern*, die als Erstes planen, was jemand wie ich versucht, tunlichst zu vermeiden: den Exit, das möglichst frühe, hoffentlich gut vergoldete Ausscheiden aus der gegründeten Firma durch den Verkauf.

Der Seniorchef eines mittelständischen Metallverarbeitungsbetriebs, der so aussah, wie man sich einen Seniorchef halt so vorstellt, mit etwas zu engem Anzug in gedecktem Blau und dicker, über den Hosenbund hängender Krawatte, einer goldenen Armbanduhr aus den 1970ern am Handgelenk, akkurat rasiert und stattlichen Auftretens, korrigierte einst meine Worte, als ich mich bei einem Vortrag einer Vereinigung für Familienunternehmen vorstellte.

»Ich bin Gründerin und Geschäftsführerin des ersten Social Business der Textilindustrie«, erzählte ich und wurde jäh



von einem »Blödsinn!« unterbrochen. Es war der Seniorchef. Das gesamte Auditorium und auch ich blickten auf ihn, der mitten im Saal saß und sich mittlerweile erhoben hatte. Dann verbesserte er mich: »Sie sind kein Gründer eines, wie heißt das, Social Business? Sie sind Unternehmer. Fucking Old Economy! Das braucht es auch!« Und setzte sich. »Unternehmerin«, schallte es aus einer anderen Ecke zum Nachtrag, begleitet von einigen Lachern. Seitdem bin ich Unternehmerin. In der fucking Old Economy. Unternehmer planen langfristig, sie streben keinen kurzfristigen Exit an. Unternehmer gehen nicht in Rente, sie sterben. Und Unternehmer verkaufen keine Menschen, sondern die Produkte und Dienstleistungen, die sie mit ihnen gemeinsam entwickeln und herstellen. Das also schien der Grund für meine prompte, unbewusste Entscheidung gewesen zu sein.

Es ist aber nur die halbe Wahrheit. Denn obwohl ich das Thema für abgehakt hielt, sinnierte ich ununterbrochen weiter. Die Suche nach der Antwort auf das klärende »Warum verkaufst du nicht?« hielt mich in ihrem Bann. Ich musste mir eingestehen, dass meine spontane Ablehnung gar nicht prinzipieller Natur war. Hätte mich derselbe Bekannte nach dem Verkauf einer meiner anderen Firmen gefragt, wäre ein »Lass uns einen Termin machen« oder ein »Lass mich mit den Mitarbeitern reden« herausgekommen. Bei *manomama* war meine Ablehnung kategorisch. Und so ist es bis heute.

Bekanntlich darf man niemals nie sagen, und wahrscheinlich änderte sich meine Einstellung, wäre ich gesundheitlich nicht mehr in der Lage, meine Aufgabe hundertprozentig zu erfüllen. Ich klebe nicht am Sessel und klammere mich an keine Position, und dennoch hänge ich zutiefst an dieser Firma. Nein! An den Menschen. An meinen Ladies und

Gentlemen. Natürlich könnte man hinter dieser Zuneigung eine ordentliche Portion persönliche Eitelkeit vermuten, die schmeichelhafte Annahme, meine Kolleginnen und Kollegen könnten nicht ohne mich. Solche Hybris ist weit verbreitet unter Führungskräften und zeigt sich gern in Äußerungen wie »Ich muss zurück in mein Geschäft, denn ohne mich läuft da nichts!«. Bei *manomama* war und ist aber das exakte Gegenteil der Fall. Von Anbeginn war ich nicht tonangebender Chef. Vom ersten Tag an arbeiteten wir Hand in Hand auf einer Ebene. Natürlich muss ich als Geschäftsführerin am Ende geradestehen und in letzter Instanz verantworten, was wir gemeinschaftlich gestalten. Ich bin es auch, die durchgreifen muss, wenn der eine oder die andere übers Ziel hinausschießen und das gesamte Unternehmen gefährden. Jeder Einzelne von uns jedoch nimmt nach seinen Fähigkeiten und Möglichkeiten Verantwortung wahr, sodass meine Aufgabe letztlich darin besteht, das Spielfeld hinsichtlich gesetzlicher Regeln und ökologischer Richtlinien abzustecken und neue Spielfelder zu entdecken. Wie, wann und in welchen Teams gespielt wird, kurzum, der Spielplan selbst ist in der Verantwortung aller.

Hannelore, eine meiner ältesten Kolleginnen, brachte es gegenüber einem Journalisten einmal sehr trocken auf den Punkt, als sie von ihm gefragt wurde, ob es nicht schwer sei, in einem Unternehmen zu arbeiten, dessen Chefin so viel unterwegs sei. Ihre Antwort: »Ach, ohne Sina funktioniert es bei uns richtig gut«, sagte sie. »Aber mit ihr besser!«, schob sie hinterher. Er erzählte mir anschließend von seiner Unterhaltung mit meiner Kollegin, und ich war stolz. Und bin es nach wie vor, denn diese Worte zeigten mir, dass Realität wurde, was ich mir so sehr wünschte: *manomama* lässt aus vermeint-

lichen Verlierern der Gesellschaft, die nach jahrelanger Odyssee durch Jobcenter und Erwerbslosigkeit kaum mehr Selbstvertrauen hegten, wieder verantwortungsbewusste Menschen voller Selbstbewusstsein werden. Dies gelingt nicht bei allen. Manche schaffen es selbst nach vielen Jahren kaum, ihr eigenes Leben in den Griff zu bekommen. Dann aber helfen die Kollegen. Jene, die wieder erstarkt sind durch unsere Gemeinschaft. Wie Hannelore.

Vor vielen Jahren stand sie vor mir. Ihre damalige Lebenssituation war mit einem Blick auf ihre äußere Erscheinung einzuordnen: katastrophal. Sie erzählte mir, dass sie sich mit gesammeltem Streuobst, das sie anschließend vor Baumärkten verkaufte, über Wasser hielt. Als selbst diese Arbeit, ihre letzte Chance, Geld zu verdienen, durch professionell organisierte Teams aus dem Osten dem Dumping und Preisverfall unterlag, wurde es schwierig für sie. Eines Tages klingelte sie deshalb an unserer Tür. Ich schickte sie nicht weg, sondern gab ihr, wonach sie fragte. Einen Platz beim Bügeln. Bereits kurze Zeit später kümmerte sie sich eigenständig um den perfekten Zustand der sanitären Räume, half, wo eine helfende Hand gebraucht wurde, und avancierte zur guten Seele. Um den frischen Apfelstrudel, den sie jeden Herbst fast wöchentlich mitbrachte, gab es regelrechte Rangeleien. »Es ist der beste Strudel, den ich jemals gegessen habe«, hatte ich ihr einmal gesagt. Hannelore winkte ab und erklärte lapidar: »Wer so lange mit Äpfeln herumhantiert hat wie ich, wird doch einen Apfelstrudel hinbekommen.« Das Grinsen, das ihr dabei über das Gesicht huschte, verriet jedoch ihre Freude, ihren Stolz, der darauf gründete, wieder wahrgenommen zu werden. Wieder etwas beitragen zu können, gelobt zu werden und Wertschätzung zu erfahren. Heute ist Hannelore in ver-

dienter Rente. Und nach wie vor bei uns. Zwei halbe Tage die Woche lässt sie es sich nicht nehmen, weiterhin Teil von *manomama* zu sein. So lange, sagt sie, bis sie nicht mehr kann.

Wie ihr geht es vielen bei uns. Wie vielen bei uns geht es auch mir. Wenngleich ich oft außer Haus bin, gehöre ich in die Hallen. Selbst wenn meine Ladies aus dem Unternehmen in die Rente ausscheiden, bleiben sie weiterhin da. Kolleginnen, die kündigen, weil man ihnen woanders mehr verspricht, kommen zurück, ohne verachtende Blicke zu ernten, sondern Wiedersehensfreude zu erfahren. Darin lag die Antwort, nach der ich so lange suchte. Ich kann *manomama* nicht veräußern. Es ist der Raum, in dem Würde gedeiht. Es sind die Menschen, die mit mir lernen, die miteinander leben, für einander eintreten und aufeinander achtgeben.

Es ist Heimat. Die verkauft man nicht.

Heimat hatte ich nie. Nicht einmal das, was man im Allgemeinen mit ihr in Verbindung bringt. Einen Ort der Verwurzelung. Mit dem Sinnbild der Wurzeln habe ich seit jeher mein Problem. Es ist der Teil einer Pflanze, der verborgen für jegliche Wahrnehmung, unterhalb der Grasnarbe, dafür sorgt, dass das Sichtbare sich, fest verankert und versorgt mit Wasser und Mineralien, auf das Gedeihen konzentrieren kann. Blutet der Boden aus, wird er vergiftet oder ist er einfach nur nicht mehr geeignet, kurzum passen Standort und Bedürfnis nicht zusammen für die weitere Entwicklung, bedeutet das das langsame, sichere Absterben der Pflanze. Spätestens dann, wenn die größeren Wurzeln den kleineren das restliche Wasser abgegraben und die letzten Nährstoffe im Humus entzogen haben. Ein Umpflanzen ist in den ersten Jahren bei einem Baum unter großen Risiken und mit viel Er-

fahrung noch möglich. Je weiter die Zeit voranschreitet, umso schwieriger gestaltet sich das Vorhaben.

Was in der Natur Gesetz ist, gilt auch für uns Menschen. Nicht ohne Grund sprechen wir vom alten Baum, den man nicht versetzt, wenn es darum geht, dass Senioren ihr jahrelanges Zuhause gegen einen Platz im Heim tauschen müssen. Dieses Wurzel-Bild ist mir mit Blick auf Menschen immer schon zu starr und statisch gewesen.

Vielleicht gründet meine Abneigung gegen diese Definition von Heimat auch darin, dass man überhaupt erst einen geeigneten Ort braucht, um dort Wurzeln schlagen zu können. Niemand von uns würde den Bayerischen Wald mit Zitronenbäumchen aufforsten, keiner pflanzte Tannen in die afrikanische Savanne. Für jedes Bäumchen, jeden Strauch laufen wir akribisch unseren Garten ab und suchen ein schönes Plätzchen, eines, wo Sonne, Schatten und Luftzirkulation optimal für die Pflanze sind. Wir Menschen aber werden einfach geboren. An einem Ort, in eine Familie. Zufällig. Keiner prüft vorher die Lage und warnt uns vor möglichen Schattenvorkommnissen oder gar vor Kälte. Das Schicksal hat es in der Hand, wo und in welche Gesellschaft wir auf die Erde geworfen werden. Und der Zufall meint es bekanntlich nicht immer gut. Niemand möchte freiwillig an einem Platz Wurzeln schlagen, wo er sich unwohl fühlt. Wo er, weil er aus der Reihe schlägt und damit aus dem gewohnten Rahmen fällt, nicht willkommen ist. Wo er von Anbeginn spürt, dass nichts gedeihen kann. Weder in ihm noch um ihn herum. Wo er inmitten anderer ist, für die jeder so sein soll wie sie, weil sie befremdlich finden, was und wer ihnen nicht gleicht.

Eine Heimat mit Wurzeln ist eine Monokultur. In ihr lässt sich hervorragend das Besondere, das Eigene pflegen und kul-

tivieren. Gemeinsam hegt und lebt man, was an dem Ort des Verwurzelteins typisch ist. Man wiegt sich einander in Sicherheit und gibt sich das Gefühl der Zusammengehörigkeit. Man ist von der gleichen Sorte, eben monokulturell. Das beginnt beim Aussehen und führt nicht selten zu uniformähnlicher Kleidung, geht über die Sprache, die in einen gemeinsamen Dialekt mündet, zieht sich durch Verhaltensmuster, die sich in Brauchtum wandeln, und endet zuweilen in der Kulinarik auf dem Teller. Über den eigenen Tellerrand hinauszublicken fällt schwer, denn dort, hinterm Horizont der eigenen Welt, beginnt, was anders spricht, sich ungewohnt verhält und komisch isst. Das Fremde. Was eint, schafft zugleich eine Grenze und teilt. Die Dazugehörigen von den Nicht-Dazugehörigen. Diejenigen, die ankommen, von denen, die immer schon da sind. Und es grenzt ebenso jene aus, die geboren wurden und selbst nie angekommen sind. Sie spült es wurzellos hinaus ins Leben. Wie mich.

Menschen, die jahrelang, womöglich nie eine Wurzel-Heimat hatten, haben den Vorteil, dass sie überall klarkommen und sich an verschiedenen Orten zuhause fühlen können. Wo auch immer ich mich aufhielt, fand ich mich zurecht. Wenn etwa ein Gefühl des Heimwehs in mir aufkam, dann nie, weil ich Sehnsucht nach einem bestimmten Ort hegte. Um derartige Heimatgefühle zu empfinden, muss man schlichtweg eine ausreichend lange Phase an einem Ort gewesen sein, dort gelebt und die Menschen, ihre Art und ihr Brauchtum kennen und schätzen gelernt haben. Es braucht eine gute Zeit, um aus einem Ort und den dort ansässigen Menschen etwas wie Heimat werden zu lassen. Mein Leben sah offenbar nicht vor, mir genügend davon an einem Platz zu schenken, damit aus einem Zuhause auch Heimat werden konnte. Der

Philosoph Ernst Bloch hat Heimat einmal umschrieben als der Ort der Kindheit, in dem noch niemand war. Die erste Phase in unserem Leben also ist die entscheidende, die uns prägt und in uns verankert, was wir später dann, wo auch immer wir uns gerade befinden, als Heimat empfinden werden. Ein Konstrukt aus innerer Verortung und lebendiger Erinnerung, aus Erlerntem und Intuitivem. Vertraut, geborgen und sicher. Dazu braucht es ein stabiles Umfeld in der Phase der Prägung. Wer dies nicht hatte, bleibt heimatlos.

In meiner Kindheit und Jugend ging es alles andere als stabil zu, und das mag erklären, weshalb ich mit dem, was andere Heimat nannten, nie umgehen konnte. Von meinem Geburtsort weiß ich nicht mehr, als dass er sich über die Grenzen des Landes hinaus einen Namen für günstiges Supermarktbier gemacht hatte. Wo ich die ersten zwei, drei Jahre verbrachte, kann ich bis heute nicht einmal genau sagen. Wenn ich es gedanklich rekonstruiere, könnte es sich um eine fränkische Kleinstadt gehandelt haben. Ich war wohl bei meiner Oma, da meine Eltern arbeiten gingen. Erinnerungen daran gibt es nicht viele. Frau Schmidt, die Nachbarin meiner Großmutter, fällt mir ein. Sie blieb mir bis heute im Kopf, da sie uns täglich besuchte, immer gekleidet im gleichen floralen Hausmantel und rosa Puschen mit Puschel. Sie kann regelmäßig morgens, um mit uns zu frühstücken. Ach was, zu diniieren. Während meine Großmutter mir Getreidekaffee und einen Toast mit Leberwurst hinstellte, nahmen die beiden Frauen wie Grandes Dames im Adlon Hotel ihre erste Mahlzeit des Tages ein. Frau Schmidt rollte für gewöhnlich ihre Scheibe Schinken und aß ihn häppchenweise, während meine Großmutter mit abgespreiztem kleinen Finger die pastellfarbene Melitta-Kaffeetasse an ihre spitzen Lippen führte. Sie

unterhielten sich gepflegt im Ton und bockernst über die großen Themen der kleinen Arbeitersiedlung. Unzählige Male endete ein Frühstück so: Frau Schmidt nahm, nachdem die dritte oder vierte Scheibe Schinken in Rollenform gemundet hatte, die Semmelhälfte, dick, sehr dick mit Butter beschmiert, und biss herzhaft hinein. Anschließend legte sie das Brötchen wieder auf den Teller. Statt das abgeissene Stück zu kauen, bemühte sie sich, ihr Oberkiefergebiss von der Semmel zu trennen. Der Butterberg auf dem Brötchen hatte augenscheinlich mehr Haftkraft als ihre Creme. Oder sie trug ihre Zähne mal wieder ohne Haftung. Während meine Oma dies stets mit einem gesungenen »Mannala, mannala« begleitete und ich mich vor Lachen kugelte, erhob sich Frau Schmidt, verabschiedete sich staatsmännisch und ging mit erhobenem Haupt und ihrem Gebiss in der Hand in ihre Wohnung zurück, um dasselbige zu reinigen. Es ist eine lustige Erinnerung, sie reicht aber nicht, um daraus Heimat gedeihen zu lassen.

Die darauffolgenden Jahre verbrachte ich dann im selbstgebauten Traumhaus meiner Eltern in einem kleinen Dorf, unweit von Donauwörth, rund vierzig Kilometer entfernt von Oma und Frau Schmidt. Statt fränkisch wurde schwäbisch gesprochen. Ich kann mich an nichts mehr erinnern, außer dass ich ein riesengroßes Kinderzimmer hatte, im Wohnzimmer Rosenspitzen-Fliesen in Braun meliert verlegt waren und meine Eltern einmal die gesamte Dorfsiedlung nach mir absuchten und in Panik gerieten, weil sie dachten, ich wäre in eine der vielen Baugruben gefallen, die später zu Häusern werden sollten. Das Rätsel löste sich, denn mangels vieler Nachbarkinder hatte ich lediglich der alten Nachbarin am Ende der Straße einen Besuch abgestattet. Diese verköstigte



mich mit Kuchen und Kakao. Weil dieses Getränk deutlich besser schmeckte als Omas ekliger Getreidekaffee, hatte ich die Zeit vergessen und war zur Sorge meiner Eltern zu lange weg gewesen.

Auch in diesem Dorf blieb ich nicht lange genug, um etwas geschehen zu lassen, das in meine Kindheit hätte strahlen können. Timmi, mein einziger Kindergartenfreund und *das* Nachbarskind, konnte mit mir nicht in die erste Klasse gehen, denn er war, soweit ich mich entsinne, ein Jahr jünger. So ging ich jeden Tag allein durch die Siedlung und das Dorf, um an der Bushaltestelle der Bundesstraße in die nächste größere Stadt in die Grundschule zu fahren. Wenige Monate lang. Gerade als ich begann, erste Beziehungen zu neuen Menschen, meinen Klassenkameraden zu knüpfen, stand wieder ein Umzug an. Diesmal ging es 80 Kilometer weiter. Nach Bobingen. Was kaum einer hinbringt, gelang meiner Familie spielend: Selbst innerorts sind wir dreimal in wenigen Jahren umgezogen, und mit jedem Umzug änderten sich die Weggefährten von der Grundschule nach Hause. Das Gymnasium wiederum war in einer anderen Stadt. Und als ich dort – es mag in der neunten oder zehnten Klasse gewesen sein – zum ersten Mal das Gefühl hatte, angekommen zu sein und Menschen Freunde nennen zu können, wurde ich ins Internat geschickt – in eine neue Stadt.

Dann wurde ich achtzehn und damit endet bekanntlich die Jugend. Während meiner Kindheit und Jugend lebte ich also praktisch immer, überspitzt formuliert, aus dem Koffer. An keinem Ort war meine Verweildauer ausreichend, um mit der Umgebung und den Leuten so vertraut zu werden, dass ich mich heimisch fühlte. Auch weil ich denen, die immer schon da waren, fremd war und anders erschien. Und das lag gewiss

nicht an den selbstgenähten Karottenhosen in olivfarbenem Tigermuster, die mir meine Mutter nähte. Die waren richtig gut.

Dass ich nie dazugehörte, nirgendwo eine Heimat fand, zeigte sich auch am jeweiligen Umgang, den ich mit Menschen pflegte. Gleich und gleich gesellt sich gern, heißt ein altes Sprichwort. Im Umkehrschluss finden diejenigen, die anders sind, ebenfalls zusammen. Oft gastierten zu meiner Grundschulzeit Zirkusleute und Jahrmarktfamilien in der kleinen Stadt. Ihre Söhne und Töchter besuchten während des Aufenthalts natürlich die Schule. Begleitet von verächtlichen Blicken der Kinder aus gutem Hause setzte die Klassenlehrerin sie zu mir. Mein Nebenplatz war eh immer frei. So verbrachten zwei, die anders waren, zumindest einige Wochen eine gute Zeit. Im Gymnasium ging es so weiter, und das enttäuschte mich. Ich hatte mir einen Neuanfang versprochen. Ich erwartete eine neue Chance. Schließlich war es eine neue Klasse, eine neue Schule, eine neue Stadt. Aber es blieb alles beim Alten, nichts wurde anders. Während sich um die zwei Arzttöchter – es war eine reine Mädchenschule – eine regelrechte Fan-Schar bildete, nahmen sich die drei, die anders waren, ihrer selbst an: ein sehr schüchternes und sanftmütiges Mädchen, die den unpassendsten Namen bekam, den man sich vorstellen konnte, sie hieß »Zorn«, zumindest die Übersetzung ihres Namens; zu ihr gesellten sich das Kind Nr. 10 von der »Asofamilie« und ich, die Eigenwillige mit dem Koffer. Es spielte keine Rolle, ob man hinzugezogen war oder dort geboren: Wer anders ist, bleibt ausgeschlossen.

Irgendwann entschied ich mich dafür, Heimat aus meinem Vokabular zu streichen, weil ich jene, die in ihr Wurzeln geschlagen hatten, ablehnte. Für die andere Art der Heimat

fehlte mir die entsprechende Kindheit und Jugend, eben die Zeit, die ihr Entstehen einfordert und die man nicht nachholen kann. Die letzte Variante, die mir bekannt war und die mittlerweile zum Kaffeebecher-Spruch avanciert ist, war mir zu seicht. »Heimat ist kein Ort, sondern ein Gefühl!« Ein Gefühl jedoch ist eine emotionale Reaktion auf Gegebenheiten. Lässt man die Gedanken einige Runden kreisen, landet man wieder bei den schönen Erinnerungen, dem bekannten Ort, den vertrauten Menschen, die einem ähnlich sind.

Wie ich es auch drehte und wendete, es war ein in sich geschlossener Kreislauf, der, je länger ich darüber sinnierte, Kopfweh und Herzschmerz verursachte. Deshalb hakte ich es ab, zog aus und brachte mich selbst auf die Welt. In eine, die ich mir aussuchen konnte. Ich schuf mir eine innere Heimat. Meine Heimat. Es war kein Ort, ich gab mir Raum. In diesem begann ich mich, fernab von gesellschaftlichen Konventionen, Verhaltensmustern, von äußeren, ermahnenden Einflüssen und gutgemeinten Ratschlägen, zu entwickeln. In diesem Raum fing ich an, von mir selbst einzufordern, was ich anderen längst entgegenbrachte: mir mit Respekt entgegenzutreten, mich zu achten, mein Tun zu reflektieren, meinen Geist zu pflegen und meinen Körper respektvoll zu behandeln, unabhängig davon, was andere von mir hielten. Plötzlich war ich nicht mehr die andere mit dem Koffer, die keinen Platz in den herkömmlichen Heimaten finden durfte, alle waren die anderen. Es lag an mir, ihnen Zugang zum Raum zu geben und meine Heimat, die mir Sicherheit und Selbstvertrauen verleiht, mit ihnen zu teilen. Wer Heimat hat, kann Heimat geben.

Das war nicht immer leicht. Jede Gruppe, jeder Mensch musste sich vor »Eintritt« messen lassen an der Qualität mei-

nes Alleinseins. Darin liegt eine große Gefahr: Hat man einen »selbstgenügsamen« Zustand in sich etabliert, wird es mit jedem Moment schwieriger, ihn zu ändern, denn das Einzelgängertum ist die perfekte Lebensform, zu halten, was man hat. Wer sich allein auf den Weg durchs Leben macht, muss nicht teilen, nicht nachgeben, keine Kompromisse mit anderen schließen. Er sichert dadurch das Existierende, läuft aber Gefahr, in Stillstand zu verharren. Nur selten wächst man aus eigener Kraft über sich hinaus, echte Meter gewinnt man aber als Teil einer Gemeinschaft. Wenn ich mich auf mein Rennrad schwinge und dreißig Kilometer fahre, benötige ich eine Stunde und komme mit brennenden Waden und ausgelaugt wieder zurück. Begleiten mich bei der abendlichen Runde einige Radfreunde, dann fahren wir Formation. Alle fünf Minuten wechselt der Radler an der Spitze, lässt sich zurückfallen, und der nächste ist verantwortlich für das Tempo. Die restliche Gruppe fährt im jeweiligen Windschatten des Voranradelnden. Jeder Einzelne von uns spart Kraft, und wir sind deutlich schneller, dass sogar noch ein Feierabendbier in die Stunde passt. Gemeinschaft folglich lohnt sich.

Um in Gesellschaft zu sein, müssen wir Einladungen in unseren Raum aussprechen oder gemeinschaftlich einen neuen aus den Angeln heben. Dabei ist wichtig, dass jeder Einzelne eine Chance erhält, denn alle sind zunächst außerhalb des Raums. Dass wir uns darin dann gemeinsam wohlfühlen, das Gefühl der Zufriedenheit empfinden, gelingt uns, wenn wir einander mit Respekt begegnen, uns achten und unser Handeln permanent gegenüber dem Einzelnen wie der Gemeinschaft reflektieren. Vor zehn Jahren habe ich einen solchen Raum gemietet, Einladungen verschickt, und gemeinschaftlich haben wir ihn erfüllt mit Wertschätzung. Es entstand der

Grund, warum es mir unmöglich ist, diese Unternehmung zu verkaufen: Heimat, für mich und meine Ladys und Gentlemen.

Heimat ist nichts, wo man hineingeboren wird oder durch Eintreten und Angleichen partizipiert. Heimat will entwickelt werden. Wenn Mensch und Zeit aufeinandertreffen, entsteht ein Raum. Wenn das Zusammentreffen durch ein respektvolles Miteinander geprägt ist, entsteht der Nährboden für Wachstum. Heimat ist der Raum, in dem Würde gedeiht. Das ist an jedem Ort dieser Welt möglich. Es liegt an uns.