
*Anlässlich des 50sten Todestages seines Gründers, Pastor Karl Pawlowski, lud das Ev. Johanneswerk am 22.08.2014 zu einer Festveranstaltung „**Diakonie unternehmen! Unternehmen Diakonie.**“ ein, mit Gottesdienst, zwei Vorträgen und einer Podiumsdiskussion. In den Vorträgen und der Diskussionsrunde wurde mit dem „diakonischen Unternehmertum“ ein wesentliches Anliegen Pawlowskis aufgenommen und in die Gegenwart und Zukunft des Johanneswerks fortgeführt.*

Im ersten Festvortrag schilderte Prof. Dr. Matthias Benad zunächst Karl Pawlowski und seine Zeit. Ein begabter junger Theologe, der sich aufs Organisatorische verstand, sei er gewesen. Landeskirche und Kirchenkreis waren begeistert von dem Querdenker, der Chancen erkannte, Innovationen verwirklichte und sich mit Leidenschaft einer neuen Art unternehmerischer Diakonie verschrieb. Der Mut, Risiken einzugehen, und auch an Kirchenhierarchien vorbei Neues anzustoßen (zum Beispiel durch die Gründung des Johanneswerks 1951), brachte ihm Bewunderung, doch auch Kritik ein.

Der zweite, nachfolgend wiedergegebene Festvortrag stammt vom Vorstandsvorsitzenden des Ev. Johanneswerks, Pastor Dr. Ingo Habenicht:

Das Ev. Johanneswerk in den Spannungsfeldern diakonischen Unternehmertums heute und morgen

22. August 2014

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Gäste!

Karl Pawlowski wirkt bei uns fort. „Diakonisches Unternehmen“ - so bezeichnen wir das Ev. Johanneswerk heute, auf Pawlowski fußend. Einerseits also „Unternehmen“ und darin anderen Unternehmen vergleichbar, andererseits „diakonisch“ und dadurch von anderen unterschieden. Doch kann „Diakonie“ überhaupt „Unternehmen“ sein? Manche bestreiten das. Also: Was ist „Diakonie“, was ist ein „Unternehmen“, und passt beides überhaupt zusammen?

Diakonie lässt sich verstehen als die freie, aus der Liebe heraus spontane, helfende Zuwendung eines Menschen zu einem anderen, fundiert im christlichen Glauben, ohne Vorbedingungen, ohne Nebenzwecke, ohne Gegenleistung. Das Gleichnis vom Endgericht in Matthäus 25, 31-46 malt dieses wunderschöne Bild von Diakonie. Wäre diese Zuwendung von Mensch zu Mensch jedoch die einzige Form der Diakonie, könnte ich meinen Vortrag jetzt sofort wieder beenden. Denn ein so diakonisch handelndes Individuum wäre weder ein Unternehmen, noch ein Unternehmer, noch eine Unternehmerin.

Gemäß Artikel 15 der Grundordnung der EKD ist Diakonie eine Wesens- und Lebensäußerung der Kirche. Also nicht nur das Handeln eines einzelnen Menschen, sondern auch der hilfreich handelnde Arm der Kirche. Hier geht es also um eine Organisation. Und bei der können wir uns fragen, ob es sich bei ihr um ein Unternehmen handelt.

Doch was ist ein Unternehmen? Und sollen unsere Führungskräfte Unternehmerinnen und Unternehmer sein? - Ob ausgerechnet ich definieren sollte, was ein Unternehmen ist, kann man problematisieren angesichts meiner dafür unpassenden theologischen Ausbildung. Mich ermutigt jedoch, dass weder Ökonomen noch Rechtsgelehrte hier anscheinend besser dran sind als ich. Denn bei diesem Thema geht es auch bei diesen Berufsständen munter durcheinander, manchmal gegeneinander. Unsere Gesetze bieten in der Regel keine Legaldefinition an, sondern setzen den Unternehmensbegriff häufig irgendwie als bekannt voraus. Dieser sozusagen umgangssprachliche Unternehmensbegriff beinhaltet, dass ein Unternehmen eine Organisationseinheit ist, die einen definierten Auftrag oder Zweck hat und definierte Ziele verfolgt, dazu einen bestimmten Markt bearbeitet, dafür geeignete Strukturen hat, notwendige Prozesse gestaltet sowie Planungs- und Entscheidungsinstrumente benutzt, und das alles mit einer gewissen Autonomie. Diese Auffassung lege auch ich im Folgenden zugrunde, wohl wissend, dass es auch ganz anders ginge.

Häufig gehört zum Unternehmensbegriff zudem die Gewinnerzielungsabsicht, weiterführend das mehr oder weniger sanfte oder brutale Gewinnmaximierungsstreben. Doch nicht alle sehen das so. Manche zählen die Non-Profit-Organisationen beziehungsweise die Not-For-Profit-Organisationen auch zu den Unternehmen. Gerade der letztgenannte Begriff meint damit Unternehmen, die nicht um des Profits willen arbeiten, wohl aber Gewinne benötigen und diese nicht ausschütten, sondern im Unternehmen behalten, für Innovationen, für Investitionen sowie als Rücklagen für Krisen und schlechte Zeiten.

Legt man diesen Unternehmensbegriff zugrunde, können wir jetzt die Frage bedenken, ob die Kirche und die zu ihr gehörenden oder ihr zugeordneten Institutionen, wenn sie diakonisch handeln, „diakonische Unternehmen“ sind. Doch wozu ist das eigentlich wichtig, was trägt das aus? Emotionen, Machtfragen und Brisanz stecken in dieser Thematik. Denn ob nun eine Gewinnerzielungsabsicht zum Unternehmensbegriff gehört oder nicht: Viele Menschen denken beim „Unternehmen“ als erstes an Geld. „In der Diakonie geht es doch auch nur um Geld, die sind Unternehmen wie alle anderen auch“, ist dann vorwurfsvoll zu lesen und zu hören. Schon zu Pawlowskis Zeiten war es oft kritisch gegen ihn gerichtet, ihn als „Unternehmer“ zu bezeichnen.

Und heute ist es oft nicht anders. „Unternehmen“ scheint vielen Menschen mit christlichem Denken und Handeln schwer vereinbar. Das zeigt sich subtil zum Beispiel auch in der EKD-Denkschrift von 2008, „Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive“. In dieser Denkschrift beginnen immerhin die ersten drei von zehn Absätzen zu Fragen der unternehmerischen Diakonie mit der negativen Feststellung „die Kirche ist kein Unternehmen“. Wieso eigentlich nicht?

„Gewinne werden privatisiert, Verluste werden sozialisiert“, sagte mir vor dreißig Jahren ein Mitstudent. Heute weiß ich, wie Recht er hatte. Die Schere zwischen Arm und Reich wird immer größer. Weitere Stichworte problematischer ökonomischer Entwicklungen lauten: Ökonomisierung aller Lebensvollzüge. Permanent steigender Rationalisierungsdruck. Finanzkrisen, Immobilienspekulationen, IT-Blasen, Staatspleiten. Wenn das die Konnotationen von „Unternehmen“ sind, finde ich verständlich und sympathisch, dass Diakonie kein Unternehmen sein soll. Denn „Aktiengesellschaft“ lässt an Börsencrash denken, und „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ legt nahe, dass jemand sich aus der Haftung, mithin aus der Verantwortung stellen will. Da klingt „eingetragener Verein“ doch menschenfreundlicher und „Stiftung“ erst recht. Für beides wird man auch leichter Spenden einwerben als für ein Unternehmen.

Dennoch, wir diakonische Organisationen sind „Unternehmen“! Wie könnte es anders sein? Und: Es ist sogar ausgesprochen gut so. Denn es hilft unserem diakonischen Auftrag sehr. Ja, das Johanneswerk ist ein Unternehmen, die verfasst-kirchlichen diakonischen Träger sind es auch, und alle anderen freien diakonischen Träger, ob nun der evangelischen Kirche zugeordnet oder nicht. Alles andere verkennt oder verschleiert die Realitäten. Und das ist immer bedenklich.

Allerdings: Wir sind Unternehmen besonderer Art! Den Gegensatz zwischen „Kapital und Arbeit“ oder Klassenkampf gibt es bei uns nicht. Das hat primär nichts mit Diakonie und Dienstgemeinschaft zu tun. Es liegt vielmehr daran, dass wir für das Gemeinwohl und nicht für die Anhäufung privatisierter Vermögen arbeiten. Wir sind gemeinnützig, zusammen mit den anderen Mitgliedern aller sechs großen Wohlfahrtsverbände Deutschlands. Und das unterscheidet uns erheblich von privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Während in Kirche und Diakonie aber viele zögern, uns als Unternehmen zu sehen, gibt es umgekehrt Kreise, die sich aus Eigeninteresse intensiv anstrengen, unser Unternehmertum zu betonen und es dabei gleichzeitig in ein schräges Licht zu stellen.

Ich denke da als erstes an eine Gewerkschaft aus dem Dienstleistungssektor, die in den letzten Jahren viele hunderttausend Mitglieder verloren hat. Diese bemüht sich sehr, uns öffentlich als Unternehmen wie alle anderen auch darzustellen, um ihre eigenen Machtansprüche durchzusetzen und dadurch wieder neue Mitglieder zu gewinnen. Dabei unterstellt sie uns absurderweise ein Gewinnstreben zulasten unserer Mitarbeitenden und verkennt obendrein, dass auch ohne Arbeitskampf und ohne diese Gewerkschaft Mitarbeiterinteressen rechtlich gut geordnet und erfolgreich vertreten werden können.

Ganz ähnlich wie diese Gewerkschaft, nur mit diametral entgegengesetztem Ziel, argumentieren so manche privat-gewerblichen Träger sozialer Arbeit und deren neoliberale Interessensverbände. Um uns im Wettbewerb auszuhebeln, bezeichnen sie uns als Unternehmen und bemängeln, dass wir Privilegien zum Beispiel im Steuerrecht haben. Dabei unterschlagen sie, dass diese Besonderheiten unsere Gemeinnützigkeit zur Voraussetzung haben. Politik und Behörden in Europa einschließlich Deutschland machen übrigens teilweise denselben Fehler. So kann und darf man unser Unternehmertum aber nicht missdeuten – es bleibt am Gemeinwohl orientiert, damit volkswirtschaftlich von hohem Nutzen, und es dient sowohl unserem diakonischen Auftrag als auch unserer Mitarbeiterschaft.

Nun sind wir jedoch nicht nur irgendein soziales, gemeinnütziges Unternehmen. Das Johanneswerk ist ein evangelisches Sozialunternehmen, wir sind Diakonie! Das unterscheidet uns von den nicht religiös begründeten Mitgliedern aller Wohlfahrtsverbände Deutschlands, aber auch von den religiösen Wohlfahrtsverbänden, der Caritas und der jüdischen Wohlfahrt.

Als diakonisches und damit definitionsgemäß evangelisches Unternehmen verantworten wir im Ev. Johanneswerk alles Tun und Lassen nicht nur ökonomisch und fachlich wie jedes Unternehmen, sondern auch theologisch. Mit Hilfe evangelischer Theologie reflektieren wir unseren diakonischen Auftrag, unsere diakonischen Hilfeleistungen sowie alle Unterstützungsprozesse. Mit der Betriebswirtschaft sorgen wir dafür, dass unsere diakonischen Hilfeleistungen möglichst vielen Menschen möglichst lange und möglichst nachhaltig zugutekommen. Und mit allen weiteren, verschiedenen Fachlichkeiten erreichen wir, dass wir wirksam und gut begründet handeln. Unser Management-Modell ist also dreidimensional, und alle drei Dimensionen finden ihren Maßstab und ihr Ziel in der Hilfeleistung für andere.

Das ist unser Anteil an der Verwirklichung des umfassenderen Auftrags der Kirche, nämlich Diakonie im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips unseres Staates, konkretisiert im Weiteren durch dessen Sozialgesetze. Karl Pawlowski hat hierfür wesentliche Grundlagen geschaffen, indem er das Johanneswerk vom missionarischen Auftrag, der aus der Zeit der Inneren Mission in der Mitte des 19. Jahrhundert stammte, ablöste, und es zugleich an die Refinanzierung durch öffentliche Mittel band, statt auf Spendensammeln zu setzen.

Doch mit unserer Identitätsbestimmung als „diakonisches Unternehmen“ sind so manche nicht zufrieden. Sie haben nämlich andere Erwartungen an uns.

Manche, die unsere Unterstützung suchen, Betroffene wie Angehörige, wollen von der Diakonie deutlich mehr bekommen, als für ihr eigenes Geld und für das Geld der Sozialkassen zu haben ist. In der Tat bekommen sie das einerseits auch: unser biblischer Auftrag, unsere im Glauben begründete Motivation und Kraft bringen das mit sich. Andererseits befürchten sie aber zu Recht, dass auch ein diakonisches Unternehmen nicht mehr Geld ausgeben kann als es einnimmt. In „Glaube, Liebe, Hoffnung“ können wir überschwänglich und großzügig sein – in finanziellen Angelegenheiten aber nicht. Alles andere wäre theologisch falsch, und lebenspraktisch erst recht.

Doch auch bei uns intern gibt es Probleme. Hanns-Stephan Haas hat in seinem Buch „Theologie und Ökonomie“ von der Gefahr der „Selbstklientifizierung“ in der Diakonie gesprochen. Seit das Selbstkostendeckungsprinzip abgeschafft ist und die Diakonie sich obendrein in Konkurrenz mit privaten Trägern befindet, nimmt der Druck permanent zu: auf die diakonischen Unternehmen als Ganzes und damit zugleich auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dann aber kommt es vor, dass die Mitarbeitenden einerseits sowie gegebenenfalls auch die diakonischen Unternehmen andererseits sich selbst als hilfebedürftige Opfer erleben. Das Resultat: Mitarbeitende klagen und fordern gegenüber der Unternehmensleitung, und die Unternehmensleitungen klagen und fordern gegenüber Politik und Verwaltung. Selbstbezogenheit, Jammerkultur und Prozessorientierung sind die Folge, statt Auftragsbezogenheit, unternehmerische Eigeninitiative und Ergebnisorientierung.

Solchen Fehlentwicklungen aber wirkt entgegen, sich positiv als Unternehmen und als unternehmerisch zu begreifen. Denn ein diakonisches Unternehmen ist für seinen Auftrag da! Also für die, die seine Hilfeleistungen benötigen, nicht als Selbstzweck für seine Mitarbeitenden, nicht für seine Führungskräfte, nicht für sich selbst. Und so wollen wir im Johanneswerk vor allem deshalb Unternehmen sein, weil es den Unterstützung Suchenden nützt.

Mutiges, innovatives diakonisches Unternehmertum war schon Pawlowskis Anliegen, der sich in diesem Sinn als „Unternehmer“ verstand. Zwar ist in den Definitionen der Betriebswirtschaft ein Unternehmer in der Regel Eigentümer seines Unternehmens, also selbstständig und autonom. Das war weder Pawlowski, noch sind wir, Vorstand und weitere Führungskräfte des Johanneswerks, es heute. Im klassischen Sprachgebrauch würde man uns als Managerinnen und Manager bezeichnen. Doch der Intention und der Haltung nach benötigen wir im Johanneswerk unternehmerische Führungskräfte mit Gestaltungswillen, Gestaltungskraft und Gestaltungskompetenz, an den Bedarfs- und Bedürfnislagen der gegenwärtigen und potentiellen Kundinnen und Kunden des Johanneswerks orientiert, ökonomisch solide, fachlich gut, theologisch verantwortungsbewusst.

Und das sind wir auch. Unser früheres Engagement in Europa, die quartiersnahe Versorgung, die interkulturelle Öffnung, neue Wohnverbände in der Behindertenhilfe, Eintreten für bürgerschaftliches Engagement, Netzwerkarbeit und vieles mehr sind Stichworte für unser unternehmerisches diakonisches Selbstverständnis. Das schließt mit ein, dass wir auch manche Entwicklungen verpasst haben, und vor allem, dass wir Fehler machen. Und es beinhaltet auch ein unternehmerisches und damit auch finanzielles Risiko, was uns an manchen Stellen schmerzhaft vor Augen steht. Doch ohne Risiken kein Unternehmertum.

Darüber hinaus sind die Herausforderungen für uns heute andere als die, auf die Pawlowski im Johanneswerk zu antworten hatte. Allerdings kommen sie noch heute wie schon damals – in unterschiedlicher Weise – sowohl aus dem Raum der Kirche als auch aus der Gesellschaft.

Ein wichtiges Motto Pawlowskis lautete: „Der Kirche den Blick weiten“. Das ist noch heute aktuell. So begegnet uns in Teilen der Kirche beispielsweise eine etwas angestrengte Suche nach dem sogenannten „Eigentlichen“ der Diakonie, das dann in Spiritualität, Gottesdienst, Seelsorge und Mission gefunden werden soll. Doch Unternehmen sollten Kunden und Mitarbeitende zwar binden, aber nicht missionieren. Auch Seelsorge und Gottesdienste machen das soziale Handeln nicht zur Diakonie, noch weniger der Allerweltsbegriff der Spiritualität. Unser Charakteristikum folgt aus unserem Auftrag. Es ist das diakonische Handeln selbst! Wie unsere Satzung es sagt: „Das Johanneswerk will ... den Auftrag, Gottes Liebe zur Welt in Jesus Christus allen Menschen zu bezeugen, ... durch Hilfe gegenüber Menschen in leiblicher Not, seelischer Bedrängnis und in sozial belastenden Verhältnissen verwirklichen. ... Der Satzungszweck wird verwirklicht insbesondere durch den Betrieb von Krankenhäusern und Kliniken, Wohnheimen, Wohn- und Pflegeheimen sowie Werkstätten für Behinderte“.

Zu neuen Herausforderungen diakonischen Unternehmertums zählt auch, dass gegenüber Pawlowskis Zeiten unser Land sowohl multireligiös als auch teilweise entkirchlicht ist. Deshalb sollen bei uns heute auch Andersgläubige und Nichtgläubige aktiv an unserem diakonischen Auftrag mitarbeiten können, wenn sie diesen bejahen. Denn wir verstehen Dienstgemeinschaft nicht als deckungsgleich mit Glaubens- oder gar Lebensgemeinschaft. Sondern so, wie es das Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom 20. November 2012 definiert hat: als Gemeinschaft aller, die den diakonischen Dienst tun, unabhängig davon, ob sie getauft und/oder Kirchenmitglieder sind oder nicht.

Eine weitere Herausforderung bildet der Streit um das Arbeitsrecht. Die Akzeptanz des Dritten Weges ist öffentlich gering, europäische und bundesdeutsche Entwicklungen und viel Medienscheitel gefährden ihn. Dabei sind seine Stärken nicht zu leugnen. Mit ihm bieten wir den Mitarbeitenden gerade der unteren und mittleren Entgeltgruppen eine deutlich höhere Entlohnung, als viele andere Träger sozialer Arbeit das tun. Zugleich wird unser diakonischer Auftrag nicht durch Streiks gefährdet. Denn wir setzen unternehmerisch fortschrittlich auf Konsensfindung auf Augenhöhe statt auf Kampf. Doch nicht nur die Gesellschaft, auch Teile der Kirche machen es uns hier schwer. Sie zersplittern unser Arbeitsrecht immer mehr, obwohl wir bundesweit Vereinheitlichung brauchen. Sie wollen die Rechte der Mitarbeitenden immer noch weiter ausbauen, obwohl unsere Mitarbeitervertretungen schon jetzt beispielsweise bei Kündigungen viel mehr Rechte haben als Betriebsräte. Leih- und Zeitarbeit werden von manchen kirchlichen Kreisen sehr skeptisch beäugt, obwohl wir dort gute Tarife und Arbeitsbedingungen haben. Und nur fünf Prozent Leiharbeit gestattet man uns, weil man Dienstgemeinschaft theologisch und juristisch mit Anstellungsträgerschaft verwechselt hat.

Schon Pawlowski hatte zudem Erfahrungen, dass „Konkurrenz“ in Kirche und Diakonie teilweise ein Reizthema ist. In der Tat, Kooperation ist gut, und Konkurrenz um jeden Preis sicher problematisch. Aber gehört nicht auch Konkurrenz zum Leben? Und warum eigentlich sollten diakonische Träger am Markt bleiben, wenn andere diakonische Träger soziale Hilfeleistungen deutlich besser und/oder günstiger anbieten und durchführen können?

Viele herausfordernde Themen, die diakonische Unternehmen mit der verfassten Kirche noch weiter klären müssen. Die Zugehörigkeit zur evangelischen Kirche ist uns dabei wichtig. Das schließt Streit unter uns unterschiedlichen Geschwistern „verfasste Kirche“ und „diakonische Unternehmen“ mit ein. Noch immer wollen wir als diakonisches Unternehmen um der bestmöglichen Erfüllung unseres diakonischen Auftrags willen „der Kirche den Blick weiten“, gerade aufgrund der berechtigterweise unterschiedlichen Kulturen, die in Kirche und Diakonie vorhanden sind.

Den Hauptanteil an den gegenwärtigen Herausforderungen unternehmerisch-diakonischen Handelns trägt jedoch die Gesellschaft. Der Markt, auf dem wir uns bewegen, ist stark reglementiert. Obendrein besteht er nicht nur aus Anbieter-Kunden-Beziehungen, sondern umfasst ein sozialhilferechtliches Dreiecksverhältnis aus Hilfebedürftigen, Kostenträgern und Einrichtungsträgern. Ein echter Markt für freies Unternehmertum ist das nicht, und Politik und öffentliche Verwaltungen bauen zunehmend neue Hemmnisse und Hürden auf. Doch immerhin: Wir wollen uns dem so gut wie möglich stellen und weiterhin hier diakonisch tätig sein.

Aber wie lange wird das noch gehen? Manche sehen das ganze System von Subsidiarität und Sozialgesetzgebung am Kippen, aus vielerlei Gründen. Die Demografie zählt dazu, politische und gesetzliche Entwicklungen in Deutschland und vor allem in Europa – man denke an das Beihilfeverbot, und anderes mehr. Letztlich auch, weil unser bundesdeutsches Hilfesystem inzwischen immer häufiger an den Bedürfnissen und Bedarfen der Hilfebedürftigen vorbeigeht. Eine neue Form des „sozialen Unternehmertums“ wird daher zunehmend in der Diakonie diskutiert und praktiziert, zum Beispiel das Modell des social business des Nobelpreisträgers Muhammad Yunus, zuerst erprobt mit seinen „Mikrokrediten“. Dieses Modell passt allerdings meines Erachtens nicht auf diakonische Unternehmen unserer Art, und Yunus selbst hat es auch anders verstanden. Darüber hinaus sollten wir uns in Deutschland die Errungenschaft bewahren, dass Hilfeleistungen Rechtsansprüche und nicht Almosen sind. Doch gibt es Formen des „social business“ und der „social enterprises“, die sich derzeit zu Recht und erfolgreich im Bereich der Diakonie zu etablieren beginnen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie alle an den Bedürfnissen der Unterstützung suchenden Menschen ansetzen und zugleich private Gelder für deren Befriedigung akquirieren.

Seit längerem sind wir im Johanneswerk auch auf diese Weise bereits aktiv. Alles das, was wir in diesem Jahr an unserem neuen Standort Steinheim in Betrieb nehmen, ist ein Beispiel dafür: vielfältige quartiersnahe Versorgung für alte Menschen mit neuen Beteiligungs- und Finanzierungsmodellen. Doch haben wir auf diesem Feld noch viel zu lernen und viel zu tun. Zugunsten der Menschen bleiben wir also als diakonisches Unternehmen weiterhin innovativ und verändern uns – und bewahren zugleich darin Pawlowskis Erbe.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich auf eine anregende Diskussion.

Download unter: <http://www.johanneswerk.de/habenicht>