

Dr. Ingo Habenicht

Das Managementdreieck im Ev. Johanneswerk – ein Beitrag zur Identitätsbestimmung diakonischer Unternehmen

Diakonisches Management in einer Identitätskrise von Diakonie und Kirche

„Was ist das Proprium diakonischer Arbeit? Wie oder wodurch unterscheidet sich diakonisches Handeln von anderer sozialer Wohlfahrt? Sollte und kann man die christliche oder kirchliche Bezogenheit der Diakonie deutlich (genug) erkennen?“ Fragen, die in Deutschland seit längerer Zeit verstärkt aufgeworfen und zu beantworten versucht werden.

Gründe für die anhaltende Debatte zu dieser Thematik dürften auch in krisenhaften Erscheinungen sowohl bei der verfassten Kirche als auch bei den diakonischen Unternehmen zu finden sein. Auf Seiten der verfassten Kirchen nehmen gesellschaftliche Relevanz, Mitgliederzahlen und Finanzkraft deutlich ab. Mit unterschiedlichsten Strategien, Konzepten und Maßnahmen versucht die verfasste Kirche in vielen landeskirchlichen und EKD-weiten Reformprozessen, ihren Weg in die Zukunft zu finden¹. Zeitlich parallel dazu lassen sich teilweise auch starke Tendenzen zu einer vermeintlichen „Rückbesinnung auf das Eigentliche“ feststellen, das in einer Wiederentdeckung oder Verstärkung des geistlichen Lebens gesucht wird. Seinen Ausdruck findet das beispielsweise durch ein zunehmend breites Angebot von „Glaubenskursen“ in der Kirche, eine starke Betonung von Spiritualität sowie teilweise feststellbare Rückzugstendenzen auf kerngemeindliche Strukturen. Andere Versuche, mit dieser Krise umzugehen, bestehen darin, die Existenzberechtigung von Kirche durch ihre ethische Kompetenz und Be-

¹ Vgl. dazu umfassend auf EKD-Ebene die entsprechende Homepage: www.kirche-im-aufbruch.ekd.de. Dort ist auch eine Reihe wesentlicher kirchlicher Dokumentationen und Materialsammlungen veröffentlicht: www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/dokumentationen_materialbaende.html; darunter auch das seinerzeit stark umstrittene Impulspapier des Rates der EKD „Kirche der Freiheit“ von Juli 2006. In fast allen Landeskirchen laufen zeitgleich ähnliche Reformprozesse.

deutsamkeit² oder aber auch durch ihr diakonisches, das heißt sozial und gesellschaftlich nützliches Engagement³ zu erweisen.

In diesen Prozessen wird zugleich die Diakonie kritisch durch „die Kirche“ hinterfragt und macht sich diese Frage auch selbst zu eigen: Worin zeigt sich die diakonische Identität der Diakonie? Wie steht es um das Glaubensleben ihrer Mitarbeitenden? Woran kann man erkennen, dass in der Diakonie kirchlich und nicht nur sozial gehandelt wird? Wie passen unternehmerische Strukturen, arbeitsrechtliche Problematiken und zunehmender Finanz- und Arbeitsdruck zum diakonischen Auftrag und zum kirchlichen Selbstverständnis? Weitergehend auch: Ist die oft eigenständige gesellschaftsrechtliche und organisationale Aufstellung der Diakonie noch stimmig und müsste diese nicht enger an Kirche an- und in Kirche eingebunden werden?

Zudem blicken manche in der verfassten Kirche neidvoll, ängstlich oder verärgert auf eine anscheinend starke Diakonie, die nicht nur täglich Millionen Menschen direkt mit ihren stationären, ambulanten und quartiersnahen Versorgungsangeboten erreicht, sondern die zudem durch autarke, zum Teil sehr große Organisationen, durch rund 450.000 hauptamtliche und 700.000 ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie sehr hohe Umsätze gekennzeichnet zu sein scheint.

Doch der Schein einer „starken“ Diakonie trügt. Mit anderen gemeinnützigen, aber vor allem auch privatgewerblichen Trägern sozialer Arbeit steht die Diakonie unter einem hohen Wettbewerbsdruck, wobei sie zugleich mit einem Übermaß sowohl an staatlichen und halbstaatlichen als auch an kirchlichen Regulierungen zu kämpfen hat. Inzwischen sind nicht nur viele Rationalisierungspotentiale gehoben, sondern werden zugleich weiterhin die Finanzmittel öffentlicher Kassen immer knapper, während die durch die demografische Entwicklung bedingten Anforderungen immer stärker steigen. Zudem hat auch die Diakonie ähnlich wie die verfasste Kirche mit schwindender gesellschaftlicher Akzeptanz zu kämpfen. Sowohl der dritte Weg⁴ als Ganzer als auch ihr Selbstbestimmungsrecht insgesamt⁵, zum Beispiel im Blick auf die Forderung nach der Kirchenmitgliedschaft ihrer Mitarbeitenden, sind massiv in die öffentliche

² Ein Beispiel für einen schnell fehlgeschlagenen Versuch ist das 2006 von der damaligen Familienministerin Ursula von der Leyen gegründete „Bündnis für Erziehung“, das insbesondere die Verankerung von „Werten“ in der Erziehung (Kindertagesstätten, Schulen) zum Ziel hatte. Kritisch hinterfragt wurde politisch, warum hierbei nur die evangelische und katholische Seite, vertreten durch Bischöfin Käßmann und Kardinal Sterzinsky, beteiligt wurde. Genauso kritisch ist im Kontext der hier vorliegenden Überlegungen zu hinterfragen, warum sich die Kirche(n) darauf überhaupt einließ(en).

³ Teilweise geht die Diakonie selbst diesen Weg, indem sie teilweise ihre Existenz rechtfertigend auf Erhebungen verweist, die eine deutlich höhere Bekanntheit und Akzeptanz der Diakonie gegenüber der Kirche als solcher belegen. / Auf theologische Problematiken, die Existenzberechtigung der Kirche und insbesondere auch der Diakonie durch die (gesellschaftliche oder sonstige) „Nützlichkeit“ zu erweisen, hat zum Beispiel Klessmann schon 1991 in einem Vortrag hingewiesen. Er beschreibt zum Teil auch heute noch aktuelle Problematiken.

⁴ Also das grundgesetzlich verankerte Recht (siehe nächste Anmerkung) unter anderem auf eine eigene Ausgestaltung des Arbeitsrechts in der Kirche und der ihr zugeordneten Diakonie.

⁵ Art 140 Grundgesetz in Verbindung mit Art. 137 Abs. 3 der Weimarer Reichsverfassung.

aber teilweise auch kirchen- und diakonieinterne Kritik geraten, wozu gesellschaftliche und speziell auch rechtliche Entwicklungen in Europa beitragen. Der Versuch, mit Hilfe von gesetzlichen Konstruktionen⁶ die anstehenden Probleme zu lösen, greift dabei mittlerweile nicht mehr überzeugend, wenn einerseits in östlichen Bundesländern teilweise mehr als 80 Prozent der Mitarbeitenden diakonischer Einrichtungen keine Kirchenmitgliedschaft aufweisen, und andererseits die Herausforderungen interkultureller und interreligiöser Natur auch in westlichen Bundesländern im Rahmen geltender (kirchen-)rechtlicher Regelung kaum noch zu bewältigen sind. Umso drängender entsteht die Frage nach der „diakonischen Identität“⁷.

Erste Annäherungen an eine Identitätsbestimmung der Diakonie

Identitätsbestimmungen „der Diakonie“ lassen sich in drei Typen kategorisieren: „Ansätzen, welche das spezifisch Christliche an der Diakonie betonten, stehen Ansätze gegenüber, die diakonisches Helfen vor allem als Humanum zwischenmenschlicher Hilfe verstanden wissen wollen. Zusätzlich sind solche Ansätze zu verzeichnen, die auf unterschiedliche Weise versuchen, zwischen diesen beiden Identitätspolen [...] zu vermitteln.“⁸ Im hier vorliegenden Ansatz wird die Identität der Diakonie von ihrem Auftrag her bestimmt, der biblisch fundiert, theologisch reflektiert und gegebenenfalls auch kirchlich strukturiert ist⁹. Dieser Auftrag besteht inhaltlich in der helfenden Hinwendung zum notleidenden Nächsten¹⁰ „in Wort und Tat als ganzheitlicher Dienst mit und an den Menschen“¹¹.

Als eine Art von Definition ist dazu weit verbreitet eine Formulierung, die in viele Gesetzestexte zur Diakonie und auch in deren Leitbilder Eingang gefunden hat: „Die Diakonie nimmt sich insbesondere der Menschen in leiblicher Not, seelischer Bedrängnis und in sozial ungerechten

⁶ Einige Beispiele: Loyalitätsrichtlinie; Zuordnungsrichtlinie; ARGG-EKD (siehe Literaturverzeichnis) – sowie die so genannten ACK-Klauseln, die für bestimmte Gremien (z. B. für die Mitarbeitervertretung) in der Diakonie festlegen, dass deren Mitglieder einer zur Arbeitsgemeinschaft christlicher Kirchen gehörenden Kirche angehören müssen.

⁷ Auch die Januar-Ausgabe 2015 der „Pastoraltheologie“ ist beispielsweise diesem Thema gewidmet: „Diakonische Identität und Profilbildung“, PastTh 104, 2015/1.

⁸ Graf 2015, S. 41.

⁹ Vgl. zum Beispiel das Diakoniegesez der EKvW, das in Abschnitt „I. Kirchlicher Auftrag“ in § 1 mit dem „Auftrag zur Diakonie“ beginnt und diesen wie folgt ableitet: „Die Kirche hat den Auftrag, Gottes Liebe in Jesus Christus allen Menschen zu bezeugen. Diakonie ist eine Dimension dieses Zeugnisses und eine Wesens- und Lebensäußerung der Kirche.“ (Diakoniegesez, Abschnitt I, § 1, Satz 1 und 2) –Steffen Fleßas Monografie „Helfen hat Zukunft“ argumentiert ähnlich aus betriebswirtschaftlicher Perspektive: „Helfen, einander Beistehen, Unterstützen und Fördern werden in einer durch Knappheit gekennzeichneten Welt immer nötig sein.“ Daraus leitet sich später seine betriebswirtschaftlich getriebene Definition her: „Aus dieser Sicht sind Sozialleistungsunternehmen Institutionen mit verschiedenen Rechtsformen und in unterschiedlicher Trägerschaft, die an in der Regel anwesenden Kunden insbesondere mit Hilfe des Produktionsfaktors menschliche Arbeitskraft Dienstleistungen erbringen, die deren soziale Notlage überwinden helfen.“ (Fleßa 2006, S. 21).

¹⁰ Klassische biblische Begründungen: Mt. 25, 31-46 oder Lk. 10, 25-37; aber natürlich auch schon z. B. bestimmte Rechtsvorschriften im Alten Testament.

¹¹ Diakoniegesez EKvW, Abschn. I § 1 Satz 4.

Verhältnissen an ...“, manchmal auch mit Weiterführungen wie „... und sucht die Ursache dieser Nöte zu beheben.“¹²

„Diakonie ist die soziale Arbeit der evangelischen Kirchen“¹³, lässt sich also definieren¹⁴, wobei „sozial“ als „helfend“ im weitesten Sinn¹⁵ gedacht werden sollte, obendrein umfassend als Gesamtheit aller Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse diakonischer Unternehmen und Einrichtungen¹⁶.

Dieser grundlegende Auftrag wird für einzelne diakonische Unternehmen, Organisationen und Einrichtungen rechtlich konkretisiert und greifbar in ihren Satzungen, Gesellschafterverträgen und dergleichen, zudem dazu passend auch in weiteren normativen Texten wie Leitbildern und Führungsgrundsätzen. In der Satzung des Evangelischen Johanneswerks Bielefeld finden sich dazu beispielsweise folgende Passagen, in denen die Auftragsorientierung ebenfalls klar zum Ausdruck kommt:

„Das Johanneswerk will ... den Auftrag, Gottes Liebe zur Welt in Jesus Christus allen Menschen zu bezeugen, als karitative und erzieherische Einrichtung der Evangelischen Kirche in Westfalen 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 ...“¹⁷

Aus dieser Auftragsorientierung folgt eine naheliegende Konsequenz: „Das diakonische Unternehmen ist für seine Kunden da und nicht für seine Mitarbeitenden.“¹⁸ Der Satz mag manchen hart und für manche auch überraschend klingen – ist jedoch eine Selbstverständlichkeit, die auch durch den Begriff der „Dienstgemeinschaft“ zum Ausdruck gebracht wird – als der Gemeinschaft all derer, die den Dienst leisten. In der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts hat jedoch die damalige Leitungs- und Mitarbeiterstruktur in der Diakonie, beginnend dem „Hauselternprinzip“ in der Leitung von Einrichtungen, und verbunden mit der Tatsache, dass finanzielle und andere Ressourcen reichlich vorhanden waren, ein anderes Verständnis signalisiert und eine andere Praxis gefördert, deren notwendige Korrektur heute gelegentlich zu Irritationen führt. Dabei ist Diakonie als Teil „christlicher Nachfolge“ über zwei

¹² DiakonieG EKvW, Abschn. I, § 1, Satz 3.

¹³ Vgl. z. B. www.diakonie.de/zahlen-und-fakten-9056.html.

¹⁴ Kirchen im Plural, wenn man an die verschiedenen evangelischen verfasst-kirchlichen und freikirchlichen Organisationen denkt; „Kirche“ im Singular, wenn an „die Gesamtkirche“ im ideellen Sinn gedacht wäre. Stets geht es dabei um den evangelischen Bereich, das katholische Pendant zur Diakonie ist die „Caritas“.

¹⁵ Also auch medizinische, therapeutische, pflegerische Arbeit usw.

¹⁶ Zur Differenzierung vgl. Dubs et. al. 2004. Diakonie umfasst in diesem Sinn also auch z. B. Buchhaltung, Controlling, Facility Management, Personalmanagement, wenn sie in diakonischen Unternehmen geschehen und somit unterstützende Teilfunktionen des diakonischen Handelns bilden.

¹⁷ § 2, Abs. 1 und 2 der Satzung des Ev. Johanneswerks.

¹⁸ Haas 2010, 349. / Auch der Erhalt von Arbeitsplätzen ist daher kein primäres Ziel diakonischer Unternehmen, sondern im Kontext des Auftrags und betriebswirtschaftlicher Erwägungen zu bedenken.

Jahrtausende meist als Hingabe verstanden worden, die wenig Rücksicht auf die diakonisch Tätigen nahm¹⁹. Einen weithin bekannten Ausdruck hat diese Auffassung der Diakonie in folgenden Worten Wilhelm Löhes gefunden:

„Was will ich? Dienen will ich. – Wem will ich dienen? Dem Herrn Jesus in seinen Elenen und Armen. – Und was ist mein Lohn? Ich diene weder um Lohn noch um Dank, sondern aus Dank und Liebe; und mein Lohn ist, dass ich dienen darf.“²⁰

„Solche Sätze hatten im Zeitalter der Erweckung einen anderen Klang als heute. Und es soll nicht bestritten werden, dass Menschen des Dienstes um Jesu Christi willen ihre Lebenserfüllung gefunden haben. Es bleibt jedoch aus heutiger Sicht festzuhalten, daß hier ein totaler Anspruch formuliert wird, der durch seine Institutionalisierung die Funktion einer Doppelbindung bekommen muß: Entweder gehen Menschen ganz darin auf und haben dann kaum noch ein Eigenleben; oder sie gehen an der Spannung kaputt bzw. werden zynisch.“²¹

Anders als zu Löhes Zeiten gehört daher heute zu Recht ein solches altruistisches Verständnis nicht mehr zu einem akzeptablen Selbstverständnis institutionalisierter Diakonie. Angemessene tarifliche Bezahlung, Erholungszeiten sowie ein gutes Personalmanagement mit förderlicher Personalführung für die Mitarbeitenden sind wesentliche Merkmale diakonischer Unternehmen, die den Gefahren des Helfersyndroms wehren und zudem auch die „Schattenseiten“ der Diakonie wahrzunehmen und angemessen zu integrieren wissen²². Es bleibt also bei aller Augenhöhe zwischen Helfenden und Hilfesuchenden der Gefahr der „Selbstklientifizierung“²³ der Mitarbeitenden zu wehren: Der diakonische Auftrag richtet sich nach außen, nicht nach innen in das diakonische Unternehmen selbst.

Diakonie, so verstanden, zählt wie oben bereits genannt zu den „Lebens- und Wesensäußerungen“ der Kirche²⁴, zu denen in theologischer Tradition oft vier gerechnet werden²⁵:

- Gott anbeten, Gottesdienst feiern (leiturgia)
- Zeugnis ablegen (martyria)
- Gemeinschaft leben (koinonia)
- Nächstenliebe üben (diakonia).

¹⁹ Man denke an das Selbstverständnis der Bettelmönchs-Orden oder an die diakonische Tätigkeit der Elisabeth von Thüringen, die darüber entkräftet bereits mit 24 Jahren verstarb.

²⁰ Hier zitiert nach Klessmann 1991, 114.

²¹ Klessmann 1991, 115.

²² „Als die Schatten der Diakonie möchte ich nennen: 1. Den Wunsch nach Macht, Stärke und Herrschaft; 2. Den Wunsch, selbst geliebt und gebraucht zu werden; 3. die Angst, Brüchigkeit, Bedürftigkeit, Unsicherheit, Zweifel, Lieblosigkeit, Mutlosigkeit usw. im eigenen Wollen und Handeln wahrnehmen zu müssen.“ (Klessmann 1991, 117)

²³ Haas 2010, 349.

²⁴ Grundordnung der EKD, Art. 15; z. B. auch DiakonieG EKVW, Abschn. I § 1.

²⁵ In Klammern jeweils die griechische Bezeichnung, wobei die deutsche Bezeichnung „Diakonie“ auf das griechische Wort „diakonia“ direkt zurückgeht. Im katholischen Bereich ist „Caritas“ auf das lateinische „caritas“ (deutsch hier in etwa: „Liebestätigkeit“) zu beziehen, was wiederum dem griechischen „diakonia“ (deutsch: „Dienst“) entspricht.

Dabei fällt auf, dass sowohl im diakonischen Auftrag als auch in den Satzungsbestimmungen zur Diakonie die drei erstgenannten Lebens- und Wesensäußerungen der Kirche in der Regel nicht direkt als Auftrag der Diakonie auftauchen. Diakonie ist also eine Dimension, eine Teilfunktion von Kirche, die von den anderen dreien unterschieden werden kann. Auftrag und Ziel der Diakonie ist konkrete Nächstenliebe, realisiert durch Hilfeleistung in Wort und Tat. Das Verhältnis der Diakonie zu den anderen drei Wesens- und Lebensäußerungen kann jedoch noch näher bestimmt werden:

Martyria: Durch helfende Taten und Worte legt Diakonie zugleich Zeugnis ab vom christlichen Glauben. Wenn die Kirche den Auftrag hat, „Gottes Liebe in Jesus Christus allen Menschen zu bezeugen“²⁶, dann konkretisiert sich dies in der Diakonie als hilfreiche Zuwendung zum Nächsten in Wort und Tat. Hierin liegt eine Funktion der Diakonie, die nicht mit einem „Bekehrungsauftrag“ verwechselt werden sollte²⁷. Denn die Autonomie des notleidenden Nächsten ist zu achten²⁸, und die Hilfeleistung selbst muss frei bleiben von offenen oder geheimen Nebenzwecken, weil sonst die Hilfeleistung und auch der oder die Hilfesuchende missbraucht würden.

Koinonia: Gemeinschaft kann näher bestimmt und unterschieden werden in „Glaubens-, Lebens- und Dienstgemeinschaft“. Diese Trias aus der Satzung der Kaiserswerther Schwestern von 1953²⁹, die z. B. für diverse Schwesternschaften in der Diakonie gebräuchlich war, verdeutlicht, dass diese drei Formen von Gemeinschaft nicht identisch sind. Sie fallen zwar zusammen in bestimmten Formen klösterlichen Lebens, bei dem alle Mitglieder des Klosters den christlichen Glauben teilen, gemeinsam leben und diakonischen Dienst tun. In der Regel bilden diakonische Unternehmen jedoch keine Lebensgemeinschaften für ihre Mitarbeitenden, sondern den vom Privatleben getrennten Arbeitsort. Ebenso handelt es sich bei der Dienst-

²⁶ DiakonieG EKvW, Abschn. I, § 1, Satz 1.

²⁷ Hierin liegt ein Unterschied zur historischen Situation in der Mitte des 19. Jahrhunderts, als Wichern und andere ihr Konzept der „Innere Mission“ entwarfen. Dieses zielt auf die evangelische Kirche in Deutschland und damit auf die „Rettung des evangelischen Volkes aus seiner geistigen und leiblichen Noth durch die Verkündigung des Evangeliums und die brüderliche Handreichung der christlichen Liebe.“ Diakonie und Verkündigung waren also nach innen gerichtet, auf die Christinnen und Christen bezogen. Ausdrücklich galt daher zugleich für die Innere Mission: „Außer ihrer Aufgabe liegt es, Ungetaufte zu belehren oder Glieder anderer Religionsparteien herüberzuziehen.“ – Zentrallausschuss für die innere Mission der deutschen evangelischen Kirche: Programm und Statut. Berlin/Hamburg 1849. - Die gesellschaftliche und kirchliche Situation in Deutschland zur Zeit der Folgen der Industrialisierung erforderte andere Konzepte als die heutige im multikulturell zusammengesetzten Einwanderungsland Deutschland.

²⁸ Dieses Recht auf Selbstbestimmung ist Grundrecht jedes Hilfesuchenden, zugleich auch in biblischen Texten zu finden, beispielsweise in der Frage Jesu bei der Heilung eines Blinden bei Jericho (Mk. 10, 46-52): „Was willst Du, dass ich für Dich tun soll?“ (V. 51).

²⁹ Am bekanntesten für die Kaiserswerther Schwestern, die zudem die Bezeichnung 1953 in ihrer Satzung von „Glaubens-, Lebens- und Arbeitsgemeinschaft“ in „Glaubens-, Lebens- und Dienstgemeinschaft“ änderten, vgl. dazu: Lührs 2006. Vgl. beispielsweise aber auch: Henriettenstiftung in Hannover: www.henriettenstiftung.de/cfscrippts/Main_diakonissen2.cfm; oder die heutige Selbstbeschreibung der Kreuznacher Diakonissen: www.kreuznacherdiakonie.de/Stiftung/Diakonissen-Mutterhaus; bis hin zur Kommentierung des CVJM zu seinen „Leitlinien“: „Die Mitarbeiterschaft ist Glaubens-, Lebens- und Dienstgemeinschaft“: www.cvjm.de/vereine-und-struktur/cvjm-ist/grundsatzpapiere/leitlinien/kommentar/

gemeinschaft in der Diakonie auch nicht um eine Glaubensgemeinschaft aller Mitarbeitenden, da sonst sowohl die Mitwirkung von Andersgläubigen als auch von zu gar keiner Religionsgemeinschaft gehörenden Mitarbeitenden ausgeschlossen wäre³⁰. Die Dienstgemeinschaft wird vielmehr durch den Dienst, also durch die Verwirklichung des diakonischen Auftrags konstituiert. Auch nicht-kirchliche Instanzen bringen das gelegentlich klar zum Ausdruck, beispielsweise das Bundesarbeitsgericht in einem Urteil vom 20.11.2012:

„Danach verlangt das Bestehen einer Dienstgemeinschaft keine konfessionelle Gebundenheit aller Beschäftigten zu einer christlichen – hier zur evangelischen – Kirche. Es ist vielmehr Ausdruck des kirchlichen Dienstes selbst, der durch den Auftrag bestimmt wird, das Evangelium in Wort und Tat zu verkünden. Hieran wirken alle Beschäftigten durch ihre Tätigkeit und demnach ungeachtet ihres individuellen Glaubens oder ihrer weltanschaulichen Überzeugungen mit [...] Die Dienstgemeinschaft hängt deshalb nicht davon ab, ob oder in welchem Umfang nicht evangelische Christen oder Nichtchristen in einer kirchlichen Einrichtung beschäftigt sind.“³¹

Leiturgia: Bei Propheten wie beispielsweise Amos³² findet sich eine deutliche Kritik an der Feier von Gottesdiensten, wenn gleichzeitig die Rechte der Menschen mit Füßen getreten werden und sozial ungerechte Verhältnisse herrschen. Eine Beziehung zwischen diakonischem Auftrag und gottesdienstlichem Handeln ist hier zweifelsohne zu erkennen, und doch ist beides zugleich klar voneinander geschieden. Auch in Martin Luthers Verständnis vom beruflichen Handeln als wahren Gottesdienst oder in Ernst Langes Verständnis vom „Gottesdienst im Alltag der Welt“ liegen theologische Ansätze, diakonisches Handeln theologisch im engen Zusammenhang zu liturgischen Vollzügen zu verstehen. Ebenso bringen Praxisbeispiele wie die „Stuttgarter Vesperkirche“ Diakonie und Liturgie eng zusammen. Zugleich gilt auch hier und ist deutlich, dass Liturgie eine andere kirchliche Funktion ist als Diakonie – und zum diakonischen Auftrag als solchem gerade nicht das gottesdienstliche Handeln in einem klassischen theologischen Verständnis gehört und mit diesem auch nicht verwechselt werden sollte.

Fazit: Auftrag, Identität und Proprium „der Diakonie“ und der diakonischen Unternehmen können daher weder über den individuellen Glauben noch über das individuelle Verhalten der Mitarbeitenden noch über deren Kirchengliederung bestimmt werden. Auch die rechtliche Zuordnung der Diakonie zur rechtlich geordneten, verfassten Kirche ist für das Wesen der Diakonie nicht konstitutiv, da Kirche immer weiter verstanden werden muss als die rechtlich verfasste Kirche – und Diakonie zudem selbst Kirche bildet, unabhängig von Fragen ihrer verfasstkirchlichen Zuordnung. Pointiert drückt es Klaus Kohl aus:

³⁰ Vgl. Nauerth 2013 mit dem programmatischen Titel: Bunte Koalition statt Glaubensgemeinschaft. Reflexionen zur Identität diakonischer Organisationen.

³¹ Urteil des Bundesarbeitsgerichts Erfurt vom 20.11.2012; Seite 48; Absatz Nr. 99.

³² Bekannteste Belegstelle: Amos 5, 21-27.

„Ohne Diakonie ist die Kirche nicht Kirche. Wohl aber ist die Diakonie Diakonie ohne die Kirche, weil Gott für seine Diakonie die Kirche nicht braucht. Die Diakonie ist um Gottes und um der Menschen willen so oder so da.“³³

Schließlich: Angebote aus dem Bereich der „leiturgia“ (Gottesdienste, Andachten), einer wie auch immer definierten „Spiritualität“ und dergleichen, bilden weder die Identität der Diakonie noch führen sie diese herbei. So wichtig es ist, geistliches Leben auch in diakonischen Einrichtungen zu pflegen: Die Identität der Diakonie, ihrer Unternehmen und Dienstleistungen muss im diakonischen Unternehmen selbst, seinen normativen Texten, seinen Strukturen, Prozessen und diakonischen Angeboten (das heißt: Hilfeleistungen) begründet werden und zu finden sein³⁴. Nur dann erfüllt Diakonie ihren Auftrag, mehr zu sein als „ein soziales Unternehmen mit angebauter Kapelle“³⁵.

Auf dem Weg zu einer dreidimensionalen Identitätsbestimmung der Diakonie

Satzung oder Gesellschaftervertrag sowie normative Texte wie Leitbild und Führungsgrundsätze und dergleichen formulieren die Identität des diakonischen Unternehmens zunächst auf einer theoretischen Ebene, die dann in Strukturen umgesetzt, durch Prozesse gelebt und durch Ergebnisse erfahrbar werden muss.

Dazu ist es hilfreich, den diakonischen Auftrag im Blick auf die Identitätsbestimmung der Diakonie nun näher zu untersuchen und zu entfalten.

Aus dem biblischen Auftrag zur Hilfeleistung resultieren zunächst **fachliche Anforderungen**: Die Hilfe soll wirksam sein, also effektiv, und sie bedarf dazu einer bestimmten Fachlichkeit und Qualität. Spätestens, wenn eine diakonische Hilfeleistung nicht als spontane Handlung eines oder einer Einzelnen geschieht, sondern wenn dafür Mitarbeitende in Unternehmen angestellt werden, wird eine reflektierte und geprüfte Fachlichkeit für das Hilfehandeln unabdingbar, wobei die notwendigen Fachlichkeiten je nach Hilfeleistung oder je nach Unterstützungsprozessen im Unternehmen sehr unterschiedlich sein können³⁶.

Als Zweites gehört **ökonomisches Denken und Handeln** unabdingbar zum beschriebenen diakonischen Auftrag³⁷, da die diakonische Hilfeleistung ihrem Auftrag und Anspruch nach für alle Menschen in Not angeboten werden soll. Aufgrund der Endlichkeit der Welt – und auch der Diakonie – ist dieser umfassende Anspruch der Diakonie zwar in der Praxis nicht realisierbar,

³³ Kohl 2007, 207.

³⁴ Und ist damit letztlich unabhängig von den einzelnen Mitarbeitenden einschließlich der Führungskräfte, sondern ist im Unternehmen selbst gegründet: ein Ansatz, den auch das neue St. Galler Management-Modell verfolgt (St. Gallen 4. Generation). Vgl.: Liedke 2015, 3-20; Graf 2015, 38-54.

³⁵ Alfred Jäger; zitiert nach Haas 2010, 247.

³⁶ Beispielsweise Pflegewissenschaft, Medizin, Therapie, Ökotrophologie, Architektur, Recht einschließlich Arbeitsrecht und vieles andere mehr.

³⁷ In Anlehnung an 1. Petr. 4, 10 in biblisch entlehnter Sprache oft als „gute Haushalterschaft“ bezeichnet.

jedoch sollten wenigstens möglichst viele Menschen möglichst lange und möglichst nachhaltig durch diakonische Hilfeleistungen erreicht werden, woraus sich die Forderung nach ihrer Wirtschaftlichkeit ergibt.

Der diakonische Auftrag als solcher und auch seine Umsetzung bedarf zudem **theologischer Reflexion**. Texte aus den beiden großen Teilen der Bibel, die kirchengeschichtliche Realisation der Diakonie, ihre dogmatische und ethische Begründung, aber auch das praktische Handeln der Kirche werden in der Diakonie nicht naiv-unkritisch, sondern in theologischen Begründungszusammenhängen reflektiert und entfaltet. Für die Diakonie ist dazu auch eine eigene Disziplin, die Diakoniewissenschaft, entstanden, doch sind die klassischen theologischen Disziplinen bereits unmittelbar für diakonisches Denken und Handeln relevant³⁸. Dabei ist Theologie im umfassenden Sinn zu verstehen, also nicht in der Beschränkung auf (theologische) Ethik³⁹. Alles, was für das Reflektieren, Entscheiden und Tun (sowie Unterlassen) in der Diakonie und in einem diakonischen Unternehmen theologisch bedeutsam ist, ist bei der Umsetzung des diakonischen Auftrags mit zu bedenken. Das beinhaltet zum Beispiel theologische Aussagen zu einem christlichen Welt- und Menschenbild, aber auch zu Fragen des Entscheidens und Verantwortens oder zum Umgang mit Grenzen und Brüchen. Umgekehrt sind die Themen aus der Theologie im diakonischen Unternehmen und seinen Prozessen inhaltlich auf das beschränkt, was für das Unternehmen und seine Auftragserfüllung notwendig ist. Es geht also nicht um eine allgemeine, auf Vollständigkeit bedachte „christliche Glaubenslehre“. Jede materiale theologische Aussage in der Diakonie muss einen praxisrelevanten „Bezug auf unternehmenspolitische Entscheide ... durchsichtig werden“ lassen⁴⁰; oder anders gesagt: „Diakonische Theologie ist ‚Situations-theologie‘, sie bietet keine überzeitlichen Einsichten und ist sich ihrer Begrenzung auf kontextuell zentrale Schwerpunkte bewusst.“⁴¹

Die Geschichte der drei Dimensionen in der Diakonie seit 1945

Es lässt sich zeigen, dass die drei oben angeführten Dimensionen „Theologie“, „Ökonomie“ und „Fachlichkeiten“ historisch gesehen in der westdeutschen Diakoniegeschichte nach dem II. Weltkrieg⁴² nacheinander ihre geschichtlichen Hochphasen hatten.

³⁸ Beispielsweise: Die Fächer „Altes Testament“ und „Neues Testament“ für ein verantwortetes Verstehen biblischer Texte, Systematische Theologie z. B. für ein definiertes, konsistentes christliches Welt- und Menschenbild, Kirchengeschichte für eine wissenschaftliche Untersuchung und Darstellung der Umsetzung des diakonischen Auftrags in den letzten zwei Jahrtausenden; praktisch-theologische Disziplinen wie Kybernetik und andere für die gegenwärtige praktische Umsetzung.

³⁹ Vgl. dazu z. B. Haas 2010, 279-281. / Die einseitige Betonung der „Ethik“ z. B. bei Krainer 2015, 21-37, und Graf 2015, 38-54, ist von hier aus zugunsten eines umfanglicheren Einbezugs der Theologie kritisch zu hinterfragen.

⁴⁰ Jäger 1992 nach Haas 2010, 225.

⁴¹ Haas 2010, 225.

⁴² Die Geschichte der Diakonie in Ostdeutschland seit dem II. Weltkrieg ist aus gesellschaftlich bedingten Gründen anders verlaufen. Vgl. Hammer 2013, 318-327; sowie Wolf 2004.

Phase 1 - Theologie: Schon zu Zeiten des Dritten Reiches, aber erst recht danach, hatte sich gegen die ideologische Überfremdung von Theologie und Kirche durch den menschenverachtenden Nationalsozialismus mit seinen fatalen Folgen eine Gegenbewegung gebildet, die theologisches Denken und kirchliches Handeln vor fremden und schädlichen Einflüssen bewahren und schützen wollte. Die Konzentration auf das Wort Gottes in der dialektischen Theologie zählte hier zu den bedeutendsten Strömungen, die sich nicht nur theologisch-theoretisch, sondern auch im praktischen Handeln oft gegenüber anderen Wissenschaften mehr oder weniger deutlich abgrenzte⁴³. Doch auch dort, wo das nicht so bewusst reflektiert und nicht so gezielt angestrebt wurde, hatten in der Diakonie Kirchlichkeit, Frömmigkeit und theologische Erwägungen oft deutlich den Vorrang gegenüber fachlichen und erst recht gegenüber ökonomischen Fragen. Um nur einige Beispiele dafür zu nennen: Die Mitarbeitenden in der Diakonie waren selbstverständlich Kirchenmitglieder, im Hauselternprinzip (in der Regel ein Diakon mit seiner Ehefrau) war eine bestimmte kirchliche Auffassung von Familie, Diakonie und religiösem Leben unmittelbar auch personell präsent, und ein Zwang zur Teilnahme an Gottesdiensten bestand häufig sowohl für die Mitarbeitenden in der Diakonie als auch für deren Klientel, also zum Beispiel Bewohnerinnen und Bewohner von Heimen⁴⁴.

Phase 2 – Fachlichkeiten: Mit den gesellschaftlichen Umbrüchen in Westdeutschland ab Ende der 1960er Jahre brachen nicht nur autoritäre Strukturen zusammen⁴⁵, sondern es kam insbesondere auch zur humanwissenschaftlichen Wende: Sozialwissenschaften im weiteren Sinn wie zunächst Pädagogik, Psychologie und Soziologie, später dann auch Pflegewissenschaften und Gesundheitswissenschaft nahmen großen Aufschwung. Neue Berufsgruppen zogen in großem Maße in die soziale und damit auch diakonische Arbeit ein, der klassische Diakon wurde durch den Sozialarbeiter oder Pädagogen⁴⁶ zunächst ergänzt, dann oft ersetzt. In Westdeutschland vollzog damit die Fachlichkeit in der Diakonie einen bedeutsamen Entwicklungsschub, unterstützt durch die Tatsache, dass zu der Zeit aufgrund des „Wirtschaftswunders“ und der demografischen Situation Finanzmittel in großem Umfang für die soziale Arbeit zur Verfügung standen⁴⁷. So sehr man manche Folgen dieser Entwicklung heute auch kritisch beurteilen kann, so sehr ist doch zunächst deutlich festzuhalten, dass damit auch die Diakonie von mancher kirchlich-theologischen Überfremdung sowie von ihrer teilweise zu engen Bindung an Konfessionalität, Kirchenmitgliedschaft und gottesdienstliches Leben befreit wurde zu

⁴³ In der Seelsorgelehre z. B. gegenüber der Psychologie, in der Predigtlehre gegenüber der allgemeinen Rhetorik, in der „Evangelischen Unterweisung“ gegenüber allgemeiner Religionspädagogik etc. / Noch heute lassen sich Spuren dieser Auffassung finden, zum Beispiel im Kontext unserer Thematik dann, wenn „geistliches Leiten“ einem „Management“ kontrastierend oder polarisierend gegenübergestellt wird.

⁴⁴ Vgl. z. B.: Benad 2007.

⁴⁵ Die je länger, desto mehr zum Beispiel auch das „Hauselternprinzip“ in der Diakonie oder den „Gottesdienstzwang“ als unakzeptabel erschienen ließen.

⁴⁶ Zunächst in der Tat noch durch Männer, später zunehmend auch durch Frauen in diesen Berufsfeldern.

⁴⁷ Zumindest angemerkt soll hier sein, dass in Ostdeutschland die Entwicklung anders verlief. Kirche und Diakonie standen hier schon damals wesentlich stärker für „Fachlichkeit“, da die Sozialwissenschaften im Staat selbst aus ideologischen Gründen oft stark beeinflusst oder beeinträchtigt waren. Zudem gab es in der DDR den für Westdeutschland beschriebenen starken wirtschaftlichen Boom nicht, was die Zunahme fachlicher Möglichkeiten stark einschränkte.

ihrem eigentlichen Auftrag, nämlich zu effektiver Hilfeleistung. Die Verbesserungen und Fortschritte, die zu dieser Zeit auch in der Diakonie erzielt wurden, sind unübersehbar.

Phase 3 – Ökonomie: Weil die Kosten der Gesundheits- und Sozialleistungen ständig stiegen, die finanzielle Leistungskraft der Versicherungs-, Renten- und Sozialsysteme aber immer stärker abzunehmen begann, wurde spätestens mit Beginn der 1990er Jahre eine weitere Wende vollzogen. Es entstand Einsparungs- und Kostendruck, Rationalisierungen und Effizienzsteigerungen standen an. Seinen gesetzlichen Ausdruck fand das vor allem in der Abschaffung des Selbstkostendeckungsprinzips in der sozialen Arbeit, die Mitte 1995 im Prinzip überall vollzogen war⁴⁸. Die daraufhin, wenn auch verzögert, einsetzenden Bemühungen um eine Steigerung der Effizienz in der sozialen Arbeit waren nicht nur notwendig, sondern prinzipiell auch zu begrüßen. Verschwendung von öffentlichen Ressourcen und von Mitteln der Sozialkassen ist weder gesellschaftlich noch aus theologisch-ethischer Perspektive zu verantworten. Allerdings war anfangs noch nicht absehbar, dass die bis dahin gemeinwohl-orientierte und steuerrechtlich als gemeinnützig anerkannte soziale Arbeit dadurch auf Dauer auch in Konkurrenz mit nicht-gemeinnützigen, an Gewinnprivatisierung interessierten Anbietern sozialer Dienstleistungen getrieben werden würde. Dies ist mittlerweile in vielen Arbeitsbereichen sozialer Arbeit der Fall, ohne dass dadurch ein wirklich freier Markt entstanden wäre. Ein hoher gesetzlicher Regelungslevel verbindet sich nun mit massivem Kostensenkungsdruck, mit dem gemeinnützige wie privatgewerbliche Anbieter auf unterschiedliche Weise umgehen und umgehen müssen. Zudem existieren zahlreiche gesetzliche Regelungen, die mit marktwirtschaftlichen Grundsätzen nicht kompatibel sind, wie das sogenannte „Tatsächlichkeitsprinzip“⁴⁹, die ein betriebswirtschaftlich orientiertes Handeln erschweren bis manchmal verunmöglichen. Generell wird daher überzeugend bezweifelt, ob es auch volkswirtschaftlich gesehen richtig war und ist, die Daseinsfürsorge dem Wettbewerb mit Gewinnprivatisierung auszusetzen⁵⁰. Zusammenfassend lässt sich das Dilemma der Ökonomisierung der Diakonie daher formulieren: „Ökonomisierung nützt dem Sozialwesen und: Ökonomisierung schadet dem Sozialwesen.“⁵¹

Phase 4 – Identität? Inzwischen ist die Diakonie, zum Teil aus den beschriebenen Entwicklungen, in eine vierte Phase eingetreten, die aus intensiver Suche auf Antworten auf die Frage nach dem „Proprium“, dem „Eigenen“ und „Eigentlichen“ der Diakonie besteht⁵². Will man nicht dem Fehler verfallen, bei den Antworten auf diese Fragen in die Konzeptionen der

⁴⁸ Beginn 1993 Krankenhäuser: Gesundheitsstrukturgesetz 20.12.1992

⁴⁹ Vereinfacht gesagt bedeutet das, dass nur tatsächlich den Trägern entstandene Kosten (für durch die Kostenträger zu genehmigende Ausgaben!) ersetzt werden. Notwendige „Gewinne“, zum Beispiel für Investitionen oder auch für Rücklagen für Krisenzeiten, werden dadurch verhindert.

⁵⁰ Vgl. z. B. das Gutachten von Schlüter/Berzen 2013 und das Interview in „diakonie unternehmen“ mit Holthoff-Frank 2014.

⁵¹ Krainer 2015, 23.

⁵² Liedkes Feststellung, der „Prozess der Ökonomisierung setzt sich weiter fort“ (Liedke 2015, 3), ist zwar zutreffend, ebenso wie sich allerdings auch die Fachlichkeiten und natürlich auch die Theologie weiter entwickeln – die „Phase“ der Ökonomisierung in der Diakonie ist jedoch bereits durchschritten und eine Phase der „Identitätssuche und -bildung“ betreten.

Phase 1 zurück zu verfallen, und folgt man der Argumentation, dass zum diakonischen Auftrag sowohl die theologische als auch die ökonomische sowie die fachliche Verantwortung gehören, entsteht die Herausforderung, diese drei Dimensionen sowohl in der Konzeptionierung der Identität als auch im Managementhandeln eines diakonischen Unternehmens zusammenzubringen⁵³.

Das dreidimensionale Management-Konzept des Ev. Johanneswerks

Das Evangelische Johanneswerk realisiert daher sein Selbstverständnis als „diakonisches Unternehmen“ durch ein entsprechendes, dreidimensionales Managementkonzept. Alle Strategien, Konzepte und Maßnahmen, anders gesagt alles Tun und Unterlassen im Ev. Johanneswerk, sind stets dreidimensional zu reflektieren und zu verantworten:

- theologisch,
das heißt auf der Basis des wissenschaftlich reflektierten christlichen Glaubens in evangelischer Tradition,
- betriebswirtschaftlich,
das heißt auf einem tragfähigen, wissenschaftlich fundierten betriebswirtschaftlichen Konzept mit seinen verschiedenen Unterdisziplinen,
- jeweils spezifisch fachlich,
das heißt durch alle weiteren Wissenschaften, die für den jeweils zu behandelnden Gegenstand fachlich relevant sind⁵⁴.

Bereits Johannes Eurich hat in diesem Kontext von einem „Dreieck“ gesprochen: „Im Dreieck zwischen < Wirtschaftlichkeit – Wertegrundlage – Fachlichkeit > müssen sowohl betriebswirtschaftliche Nutzenkalküle als auch wertorientierte Handlungsgrundlagen als auch professionelle Qualitätsstandards innerhalb der Organisation berücksichtigt und miteinander vermittelt werden.“⁵⁵ Auch im Management-Konzept des Ev. Johanneswerks wird von einem „Management-Dreieck“ gesprochen, wobei an die Stelle einer rein ethisch ausgerichteten „Wertegrundlage“ die „Theologie“ gerückt ist⁵⁶.

⁵³ Vgl. den Titel des Buch von Adler 2009 „Diakonie, Fachlichkeit und Ökonomie: Wie geht das zusammen?“, wobei statt „Diakonie“ im Sinne der hier vorliegenden Konzeption „Theologie“ zu sagen wäre. Alle drei bilden dann „Diakonie“, bzw. dienen dem diakonischen Auftrag und Ziel.

⁵⁴ Personalstrategische oder personalwirtschaftliche Fragen sind demzufolge ebenso dreidimensional zu reflektieren und zu verantworten (begründen) wie eine einzelne Pflegemaßnahme, die Einstellung eines neuen Mitarbeitenden, die Schließung einer Einrichtung oder die Erarbeitung einer neuen IT-Strategie, um nur einige Beispiele zu nennen.

⁵⁵ Zitiert nach Graf 2015, 47.

⁵⁶ Nur angedeutet kann hier werden, dass das Verständnis von „Dimension“ sich hier an Paul Tillich: Systematische Theologie, Band III, anlehnt, auch wenn es damit nicht identisch ist. Tillich bezieht sich allerdings in seinem Konzept auf unterschiedliche Seinsbereiche, während hier ein Seinsbereich mehrdimensional betrachtet wird. Vgl. zum Ganzen: Tillich III, S. 21ff.

Durch einen „Trialog“ über diese drei Dimensionen, der schließlich zu entsprechend dreidimensional verantworteten Entscheidungen führt, werden die oben beschriebenen Anforderungen umgesetzt. Dabei ist dieses Managementkonzept seiner Struktur nach auch für alle anderen Unternehmen anwendbar, wobei dort anstelle der „Theologie“ sowohl „Werte/Ethik“ als auch bestimmte Welt- und Menschenbilder stehen. Das Johanneswerk gleicht in seinem Managementkonzept strukturell also säkularen Unternehmen, ist andererseits durch den Bezug auf die evangelische Theologie gleichzeitig von diesen inhaltlich unterschieden⁵⁷.

Zwischen den drei Dimensionen fachlich, wirtschaftlich und theologisch können in Theorie und Praxis diakonischer Unternehmen Spannungen auftreten. Auch andere Unternehmen kennen analoge Konflikte. Aus einem theologisch reflektierten Verständnis heraus sind solche Gegensätze jedoch keinesfalls grundsätzlicher Natur⁵⁸, zumal alle drei Dimensionen wie oben beschrieben im Dienst des diakonischen Auftrags zur effektiven und effizienten Hilfeleistung stehen.

Zu allen drei Dimensionen müssen den im „zirkulären Trialog“ reflektierenden und Entscheidungen fällenden Personen die benötigten Informationen vorliegen. Der Trialog kann dabei durch eine oder mehrere Personen geführt werden, also zum Beispiel durch mehrere Fachkundige, die ihre jeweilige Perspektive und damit eine Dimension vertreten, aber auch durch eine einzige Führungskraft, die dann alle drei Dimensionen einer Thematik für sich allein bearbeiten muss und dazu gegebenenfalls die Unterstützung von Spezialistinnen und Experten einfordert. Oft sind dazu verschiedenste Fähigkeiten notwendig, die Zeit, Kompetenz und Aufgabe einzelner Teams, Arbeitsgruppen, Ausschüsse oder Personen übersteigen. Zusammenarbeit ist hier notwendig, die verschieden gestaltet werden kann. Auch Partizipations- und Transparenzfragen sind gegebenenfalls durch geeignete Beteiligungs- und Informationsverfahren zu berücksichtigen. Eine breitere Beteiligung ermöglicht im Vergleich zu einer Entscheidung durch eine Einzelperson eher eine vieldimensionale Betrachtungsweise, stößt allerdings auch an Ressourcengrenzen und Effizienzfragen.

Alle Strategien, Konzepte, Entscheidungen und Maßnahmen im Johanneswerk müssen stets aus allen drei Dimensionen heraus diskutiert und verantwortet werden, also akzeptabel sein. In dem dazu zu führenden zirkulären Trialog hat keine Dimension Priorität, aber aus jeder Perspektive ist ein „konstruktives Veto“ möglich. „Veto“ bedeutet dabei: Solange aus den Anfor-

⁵⁷ „An die Stelle der Management-Philosophie tritt im diakonischen Unternehmen die Management-Theologie.“ (Haas 2010, 228). Diese Aussage ist strukturell mit dem hier gewählten Ansatz nicht ganz deckungsgleich, geht aber in eine ähnliche Richtung. Durchaus unterschiedliche betriebswirtschaftliche Ansätze betonen, dass ein „eindeutiges Wertesystem zwingende Voraussetzung“ (Fleßa 2006, 84) oder aber „normative Orientierungsprozesse“ (Dubs et. al. 2004, S. 23ff) notwendig für ein Unternehmen sind.

⁵⁸ Vgl. die Analogie bei Tillich: „Die Metapher ‚Dimension‘ [...] beschreibt die Verschiedenheit der Seinsbereiche in einer solchen Weise, daß diese nicht in Konflikt miteinander geraten können. ... Die Konflikte werden keinesfalls verneint, aber sie sind nicht durch die Hierarchie der Schichten verursacht. Sie sind die Folge der Zweideutigkeit aller Lebensprozesse und daher überwindbar, ohne daß eine angebliche Schicht durch eine andere zerstört würde. Diese Konflikte setzen die Lehre von der vieldimensionalen Einheit des Lebens nicht außer Kraft.“ Paul Tillich, Syst Theol III, 25f.

derungen einer bestimmten Dimension heraus einer anstehenden Entscheidung, Konzeption oder Maßnahme noch keine Zustimmung erteilt werden kann, ist die Arbeit an der Thematik noch nicht beendet. „Konstruktiv“ meint: Es geht dabei stets um den positiven Willen, die relativ bestmögliche Lösung zu finden, und nicht darum, eine Verweigerungshaltung oder Machtspiele auszuleben.

Entscheidungsfindung im Trialog

Damit erhebt sich die Frage, wie Entscheidungen gefällt werden und welche Kriterien dafür bestehen.

Wer die Entscheidung fällt, ist in der Regel in einem Unternehmen definiert: Das können Entscheidungsprozesse von Teams ebenso sein wie die von Einzelpersonen oder Gremien. In den Führungsgrundsätzen des Johanneswerks ist verankert, dass die Verantwortung für die Beachtung und Umsetzung dieses Management-Dreiecks in Bezug auf alle drei Dimensionen unter Beachtung zugehöriger Rahmenrichtlinien und Ordnungen bei der jeweils verantwortlichen Führungskraft liegt:

„Auf der Grundlage des Leitbilds beinhaltet Führungshandeln fachliche, wirtschaftliche und theologisch-diakonische Dimensionen.“

„Theologisch-diakonische, fachliche und wirtschaftliche Dimensionen sind gemeinsame Grundlage des Führungshandelns.“⁵⁹

Entscheidungen werden dabei durch den oder die strukturell als Verantwortliche definierten Personen gefällt, gegebenenfalls sind Mitbestimmungs- und/oder Aufsichtsgremien zu beteiligen.

Schwieriger zu beantworten ist die Frage, wie Entscheidungen inhaltlich gefällt werden und welches die Kriterien dafür sind. Denn inhaltlich ergibt sich eine Entscheidung in der Regel nicht wie von selbst, sondern ist abzuwägen, zu fällen und zu verantworten. Hierin liegt zugleich ein Kennzeichen diakonischer Unternehmen, die als „Organisationen“ im Wesentlichen so verstanden werden können, dass in ihnen Entscheidungsprozesse organisiert und diese gefällt werden⁶⁰. Das Kriterium der Entscheidung ist dabei die Frage, wie der „diakonische Auftrag“ unter Berücksichtigung aller Aspekte der drei Dimensionen am besten erfüllt werden

⁵⁹ Führungsgrundsätze des Ev. Johanneswerks vom 12.11.2010: „Präambel“, Abs. 1, Satz 4 sowie Abschnitt „Theologie, Diakonie und christliches Leben“, Abs. 1, Satz 1. / Der Begriff „theologisch-diakonisch“ entstammt einer frühen Phase der Begriffsbildung und würde heute durch „theologisch“ ersetzt werden.

⁶⁰ „Organisationen bestehen aus Entscheidungen.“ Prozesse in Organisationen können dann als „jede zusammenhängende, gekoppelte Folge von Einzelentscheidungen in Organisationen“ verstanden werden. Titscher et al. 2008, 30 und 28. – Dementsprechend kommt dem Thema „Entscheidungsfindung“ im vorliegenden Konzept eine tragende Bedeutung zu.

kann⁶¹. Maßstab und Ziel der Entscheidungen im „zirkulären Dialog“ ist also der diakonische Auftrag.

In Bezug auf solche Entscheidungsfindungsprozesse im zirkulären Dialog ist generell zu bedenken, dass diese häufig eine bereits lange Vorgeschichte haben. Oft wurden schon lange vor einem konkreten zu entscheidenden Einzelfall bestimmte Grundsatzentscheidungen (im besten Fall dreidimensional reflektiert) gefällt, die sich dann in konkreten Einzelfällen auswirken, ohne dass der ganze Reflexionsprozess noch einmal komplett vollzogen werden muss.

Das gilt zunächst ganz grundlegend bezogen auf die drei Dimensionen selbst. Alle Wissenschaften, darunter auch die Ökonomie, die Theologie wie alle weiteren Fachlichkeiten⁶², umfassen kontroverse Auffassungen und bestehen aus Diskursen, bei denen man sich schließlich entscheidet – um zu neuen Fragen, zu neuen Diskursen und zu weiteren Ergebnissen zu kommen. Anders als in der Wissenschaft kommen in einem Unternehmen aber schließlich nur bestimmte, festgelegte Auffassungen zur Anwendung. Beispielsweise werden nicht die wissenschaftlich-akademischen Diskussionen möglicher betriebswirtschaftlicher Auffassungen angewendet, sondern eine bestimmte, für das Unternehmen taugliche Auswahl betriebswirtschaftlicher Konzepte. Ebenso bezieht sich ein Unternehmen auf bestimmte fachliche Auffassungen in seinem Handeln und auf andere nicht. In gleicher Weise gilt das für die Theologie: Auch hier sind bestimmte Grundfragen zu entscheiden und dann im Unternehmen anzuwenden⁶³. Während der persönliche Glaube und auch die theologischen Auffassungen jeder Führungskraft, jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters frei bleiben, sind für zahlreiche theologische Auffassungen, die für die Identität, für das Entscheiden und Handeln des Unternehmens wichtig sind, eine Auswahl vorzunehmen und konkrete, verbindliche Entscheidungen zu treffen – zu denen damit befasste Mitarbeitende loyal stehen und auch auskunftsfähig sein müssen.⁶⁴

Die obige Feststellung gilt erst recht für viele konkrete Einzelfallentscheidungen, bei denen Grundlagen viel früher reflektiert und entschieden wurden, so dass die ganze Komplexität

⁶¹ Beispielsweise kann in manchen Fällen eine Verbesserung der Fachlichkeit auch zu einer Verbesserung der ökonomischen Situation und damit auch zu einer besseren und nachhaltigeren Umsetzung des diakonischen Auftrags führen, was in der Regel auch unter theologischen Aspekten zu begrüßen sein wird. Umgekehrt kann eine höhere Fachlichkeit auch manchmal höhere Kosten und weniger Einnahmen bedeuten.

⁶² Eine weitere Analogie zu Tillichs Verständnis der Dimensionen: Diese sind prinzipiell in ihrer Zahl nicht festgelegt: „Es gibt keine bestimmte Zahl von Dimensionen, denn Dimensionen werden nach wandelbaren Kriterien bestimmt.“ Tillich, Syst Theol III, 28.

⁶³ Zwei Beispiele: Es führt zu Unterschieden, ob in einem Unternehmen die Bibel historisch-kritisch ausgelegt wird oder nicht. Und es macht einen Unterschied, ob man in der Diakonie auf Ressourcen betriebswirtschaftlich achtet, oder meint, durch Gebete würde stets genug Geld für alle Vorhaben kommen. – Insbesondere gilt das auch für „das“ christliche Welt- und Menschenbild. Bekanntlich gibt es ein solches nicht, sondern eine Vielzahl derselben – durchaus aber kann man sich in einem diakonischen Unternehmen theologisch für eine bestimmte theologische Anthropologie entscheiden.

⁶⁴ Diese verbindlichen theologischen Aussagen im diakonischen Unternehmen berühren und beeinflussen allerdings persönliche Glaubensüberzeugungen der Mitarbeitenden. Hier kann es zu den üblichen, in der Literatur beschriebenen Konflikten zwischen Person und Rolle kommen, die angemessen bearbeitet werden müssen.

einer Entscheidung nicht mehr sichtbar wird und auch nicht bearbeitet oder sichtbar gemacht werden muss. Das führt zu erheblichen Entlastungen in alltäglichen Prozessen eines diakonischen Unternehmens. Das hier vorliegende, vielleicht anspruchsvoll und komplex wirkende Managementmodell vollzieht sich alltagspraktisch oft recht schnell und einfach, da grundsätzliche Entscheidungen zu früheren Zeiten längst dreidimensional reflektiert und entschieden wurden. Beispielsweise ist die theologische Dimension bei manchen Entscheidungen auf den ersten Blick gar nicht vorhanden oder zumindest nicht diskutiert, dabei in Wirklichkeit aber längst bearbeitet – und muss dann nicht in jedem konkreten Einzelfall erneut reflektiert und entschieden werden⁶⁵. Ein Problem für die Alltagspraxis diakonischer Unternehmen besteht zugleich dann, wenn solche Entscheidungen auf höheren Führungsebenen und in Stabsbereichen diskutiert und getroffen werden, an der Basis aber weder diese Prozesse noch deren Inhalte und Entscheidungsgründe bekannt sind. Leicht entsteht dann für viele Mitarbeitende der Eindruck, dass beispielsweise die theologische Dimension im Unternehmen gar nicht vorkäme, weil deren Einbezug an der Basis nicht wahrgenommen werden kann, selbst wenn das Gegenteil intensiv der Fall ist.

Theologische Gedankengänge zu Entscheidungsprozessen

Im Kontext der beschriebenen Entscheidungsprozesse ist mit in den Blick zu nehmen, dass unsere Welt endlich ist. Ressourcen und Möglichkeiten, Zeit und Wissen und anderes mehr sind auch in Kirche und Diakonie begrenzt. Unendlich ist nach biblischer Aussage und theologischer Reflexion Gott allein. Daraus folgt, dass der im Prinzip universale und unbegrenzte diakonische Auftrag zur Hilfeleistung ohne Vorbedingungen und ohne Nebenzwecke in der Realität eine Vielfalt von Grenzen erfährt, die gestaltet werden müssen⁶⁶. Staatliche oder andere Regelungen, zum Beispiel in der Beschränkung des Zugangs zu Hilfeleistungen, helfen dabei der Diakonie, mit ihren Grenzen umzugehen. Tarif- und Arbeitsrecht beschränken die wöchentlichen Arbeitszeiten der Mitarbeitenden. Refinanzierungsbedingungen schränken ein, was getan werden muss und kann, ebenso wie auch Satzungen, Leistungsverträge und Marktsegmentierungen. Durch solche und andere Regularien und Maßnahmen werden Auftrag und Ziele diakonischer Arbeit jeweils konkretisiert und eingeschränkt und somit dadurch zugleich alles Managen, Entscheiden und Führen in der Diakonie von dem Allmachtswahn, alles leisten zu wollen, zu sollen und zu müssen. Zugleich sind Grenzen erweiterbar, was vor der Position,

⁶⁵ Ein Beispiel: Ein diakonisches Unternehmen will einen Kredit aufnehmen. Es werden Angebote verschiedener Banken eingeholt. Der Kredit wird bei der Bank mit dem niedrigsten Zinssatz aufgenommen. Was wie ein einfacher, rein betriebswirtschaftlich orientierter Vorgang aussieht, enthält dennoch zugleich viele andere, darunter auch theologische Implikationen. Hintergrundthemen können beispielsweise sein: Sollen nur bei „kirchlichen Banken“ Angebote eingeholt werden oder auch bei anderen? Ist darauf zu achten, welchen ethischen Kriterien die Banken entsprechen – oder findet das keine Berücksichtigung? Grundlegender sogar noch: Wie werden Kredite, Schulden, Zinsen überhaupt theologisch bewertet? – Solcherlei Fragen werden in der Regel nicht in jedem Einzelfall neu bearbeitet, sondern sind ggf. schon vor langer Zeit reflektiert und entschieden oder aber auch nur unbedacht „irgendwie“ gehandhabt worden. Die theologische Dimension der Entscheidung ist dann nicht in jedem Einzelfall erneut zu bedenken, sondern im besten Fall längst bearbeitet worden, im schlechtesten Fall bislang vergessen und sollte dann bei nächster Gelegenheit einmal grundsätzlich bedacht werden.

⁶⁶ Vgl. Klessmanns Ausführungen und Folgerungen zum Thema „Schatten“ in der Diakonie, s. o.

ohnmächtig zu sein, bewahrt⁶⁷. Entscheiden beinhaltet also, Grenzen zu gestalten – zugleich im Bewusstsein, dass die Welt in dreifacher Hinsicht als „fragmentarisch“ betrachtet werden kann: Im Blick auf Vergangenes, das unvollendet blieb, im Blick auf Zukünftiges, das noch nicht erreicht ist, und im Blick auf den gegenwärtigen Nächsten, dem auch das diakonische Handeln stets etwas schuldig bleiben wird⁶⁸.

Zum Entscheiden im Management-Dreieck gehört zudem das Wissen, dass die Welt aus christlich-theologischer Sicht von Brüchen und Zweideutigkeiten, von Widersprüchlichkeiten und Unvollkommenem gekennzeichnet ist. Eine Entscheidung wird daher nach christlicher, theologisch-ethischer Auffassung weder einfach „gut und richtig“ noch „böse und schlecht“ sein, sondern das relativ Bessere zu verwirklichen suchen und dabei Nachteile und „Nebenwirkungen“ in Kauf nehmen müssen.⁶⁹ Frauen und Männer, die in der Diakonie arbeiten, müssen sich ihrer eigenen Unvollkommenheit wie der aller Entscheidungen bewusst sein und auf Vergebung hoffen. Luthers Wort an Melanchthon: „Sündige tapfer und glaube tapferer“ lässt sich für die Unternehmensführung in der Diakonie übersetzen mit: „Habe den Mut zu leben, zu führen und zu entscheiden im Bewusstsein der Unvollkommenheit deiner selbst, der ganzen Welt und aller Entscheidungen - und hoffe auf Vergebung.“

Theologisch reflektierte Führung und geistliche Leitung

Das hier vorgelegte Konzept des Management-Dreiecks impliziert, dass Führung als eine Aufgabe verstanden wird, die ebenfalls dreidimensional und somit auch theologisch zu reflektieren und zu verantworten ist. Die zugehörige Fachlichkeit ist die Betriebswirtschaft, darin die Managementlehre und das Personalmanagement.

Im Unterschied zu vielen Konzepten sogenannter geistlicher Leitung geht es hierbei also nicht um eine besondere Spiritualität, auch nicht um das Gebet bei Entscheidungen oder vor und in Gremiensitzungen, auch nicht um die Vermeidung von Hierarchien aus angeblich geistlichen Gründen und Führung durch synodale Verfasstheiten. Solche Konzepte mögen für geistliche Leitung im Sinne von Predigt und Mission hilfreich sein, sind aber ungeeignet, die Führungsaufgaben in diakonischen Unternehmen adäquat zu erfassen. Wenn es im Blick auf Glaubensfragen gemäß Luther mit dem Wort und nicht mit dem Schwert (also mit Überzeugung und nicht durch Gewalt) zu „regieren“ gilt, so hat das zwar auch Anklänge an modernes Management, das zu Recht auf Partizipation, Verantwortungsübertragung, Überzeugung und „Mitnehmen“ setzt. Dennoch gelten in diakonischen Unternehmen auch die üblichen Regeln „weltlicher Gewalt“, also das Arbeitsrecht einschließlich von Weisungsbefugnissen und Sanktionsmaßnahmen, was Luther als „Schwert“ bezeichnet hätte. Hier zeigt sich ein Unterschied

⁶⁷ Vgl. Haas 2010, 353.

⁶⁸ Vgl. Luther 1991.

⁶⁹ Ein klassisches Beispiel dafür ist die Entscheidung, ob ein langjähriger guter Mitarbeiter, der unverschuldet den Anforderungen seines Arbeitsplatzes massiv nicht mehr gerecht wird und für den sich kein anderer Arbeitsplatz im Unternehmen findet, entlassen werden sollte oder nicht. So oder so wird die Lösung auch problematische Seiten beinhalten.

zur geistlichen Leitung, die allein auf das Wort setzt, wovon diakonisches Management und theologisch reflektierte Führung gerade zu unterscheiden ist.

Die Identität diakonischer Unternehmen: Anders, nicht besser!

Zu dem vorliegenden Konzept zur Identität der Diakonie und ihrem Managementhandeln gehört abschließend noch ein wesentlicher Gesichtspunkt. Wie alle sozialen Dienstleistungsunternehmen sollten auch diakonische Unternehmen soziale Dienstleistungen effektiver und effizienter anbieten als ihre - diakonischen und nicht-diakonischen – Konkurrenten. In diesem Sinne will jedes diakonische Unternehmen – hoffentlich – besser sein als andere Anbieter sozialer Dienstleistungen. Zumindest sollten die diakonischen Unternehmen als Ganze wie auch die einzelnen Führungskräfte und Mitarbeitenden ihre Aufmerksamkeit und Energie auch darauf richten.

Christinnen und Christen sind zugleich, theologisch gesehen, keine besseren Menschen⁷⁰. Ebenso sind diakonische Unternehmen, theologisch gesehen, auch keine besseren Unternehmen. Sie sind es weder durch ihren biblischen Auftrag noch durch den Glauben der Mitarbeitenden noch durch kirchliche Bezüge und auch nicht durch das Wirken des Heiligen Geistes. Diakonie ist in diesem theologischen Sinn *anders als andere Unternehmen der sozialen Wohlfahrt, nicht besser*: Anders gegründet, anders motiviert, anders konzeptioniert – und das an manchen Stellen auch sehr konkret sichtbar: in Satzungen und Leitbildern, im Markenkern und im Corporate Design, in Strukturen und Prozessen des Unternehmens. Der Anspruch hingegen, dass diese Art des „anders“ auch ein „besser“ sein müsste und es in der Diakonie, weil sie „christlich“ oder „kirchlich“ ist, „besser“ zugehen sollte, ist nicht gerechtfertigt⁷¹. Daher kann sich in dieser Hinsicht und aus diesen Gründen Diakonie auch nicht sichtbar von anderen Sozialunternehmen unterscheiden. Denn ob ihr biblischer Ursprung und der persönliche Glaube vieler Mitarbeitender ein „Besser“ beinhaltet, kann nur geglaubt, aber nicht vorzeigbar und sichtbar hergestellt werden⁷². Entsprechenden, falschen Ansprüchen an ihre Identitätsbildung sollte die Diakonie daher engagiert entgegenzutreten.

⁷⁰ Eine wesentliche Aussage der lutherischen Rechtfertigungslehre: Auch der glaubende Christ bleibt Sünder und ist von Gott lediglich und immerhin „gerechtesprochen“. – Vgl. auch Haas 2010, 353,

⁷¹ Klessmann 1991.

⁷² Vgl. dazu Paulus: „Wir leben im Glauben, nicht im Schauen.“ In 2. Korinther 5,7.

Literaturverzeichnis

Quellentexte

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 20.11.2012, 1 AZR 179/11, Erfurt 2013

Centrallausschuß für die innere Mission der deutschen evangelischen Kirche. Programm und Statut. In: Wichern. SW 2, Berlin/Hamburg 1965.

Grundordnung der Evangelischen Kirche in Deutschland, 10. Nov. 2005 i. d. F. vom 20. Nov 2003

Kirchengesetz über die Grundsätze zur Regelung der Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Evangelischen Kirche in Deutschland und ihrer Diakonie (Arbeitsrechtsregelungsgrundsatzgesetz – ARGG-EKD) vom 13. November 2013 (ARGG-EKD)

Kirchengesetz über die Ordnung der diakonischen Arbeit in der Evangelischen Kirche von Westfalen - Diakoniegesetz. 13. Nov. 2003 (DiakoniegEKvW)

Richtlinie des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland nach Art. 15 Abs. 2 Grundordnung der EKD über die Zuordnung diakonischer Einrichtungen zur Kirche vom 8. Dezember 2007 (Zuordnungsrichtlinie)

Richtlinie des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland nach Art. 9 Buchst b. Grundordnung über die Anforderungen der privatrechtlichen beruflichen Mitarbeit in der Evangelischen Kirche in Deutschland und des Diakonischen Werkes der EKD“ vom 1. Juli 2005 (Loyalitätsrichtlinie)

Satzung Ev. Johanneswerk e. V., Bielefeld

Führungsgrundsätze des Ev. Johanneswerks, Bielefeld, 12.11.2010, download unter: http://johanneswerk.de/fileadmin/content/Download_JW/2_Ueber_uns/Fuehrungsgrundsaeetze-2010_neu.pdf; letzter Aufruf 23.02.2015.

Internet-Quellen

www.cvjm.de/vereine-und-struktur/cvjm-ist/grundsatzpapiere/leitlinien/kommentar; letzter Aufruf 23.02.2015.

www.diakonie.de/zahlen-und-fakten-9056.html; letzter Aufruf 23.02.2015

www.henriettenstiftung.de/cfscripts/Main_diakonissen2.cfm; letzter Aufruf 23.02.2015.

http://johanneswerk.de/fileadmin/content/Download_JW/2_Ueber_uns/Fuehrungsgrundsaeetze-2010_neu.pdf; letzter Aufruf 23.02.2015.

www.kirche-im-aufbruch.ekd.de; letzter Aufruf 23.02.2015.

www.kreuznacherdiakonie.de/Stiftung/Diakonissen-Mutterhaus; letzter Aufruf 23.02.2015.

Sekundärliteratur

Adler, Reinhard: Diakonie, Fachlichkeit und Ökonomie: Wie geht das zusammen? Moosbach 2009

Benad, Matthias: Zum Wandel der religiösen Anstaltskultur in diakonischen Einrichtungen nach 1945, in: Haas, Hanns-Stephan/Krolzik, Udo (Hg.), Diakonie unternehmen, Stuttgart 2007, S. 9 – 38.

Diakonie unternehmen: Das richtige Maß finden zwischen Wettbewerb und Regulierung; Interview mit dem Generalsekretär der Monopolkommission Dr. Klaus Holthoff-Frank; in: diakonie unternehmen 2/2014, 23-25

Dubs, Rolf/Euler, Dieter/Rüegg-Stürm, Johannes/Wyss, Christina E. (Hg.): Einführung in die Managementlehre, Band 2, Berne 2004

Fleßa, Steffen: Helfen hat Zukunft, Göttingen 2006

Graf, Klaus: Diakonische Identität und die Kultur des Helfens im Kontext angewandter Ethik; in: Pastoraltheologie 104, 2015, 38-54

Haas, Hanns-Stephan: Theologie und Ökonomie, Stuttgart 2010

Haas, Hanns-Stephan/Krolzik, Udo (Hg.): Diakonie unternehmen, Stuttgart 2007

Hammer, Georg-Hinrich: Geschichte der Diakonie in Deutschland, Stuttgart 2013

Klessmann, Michael: Von der Annahme der Schatten – Diakonie zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Schibilsky, Michael (Hg.): Kursbuch Diakonie, Neukirchen-Vluyn 1991, 113-125

Kohl, Klaus: Christi Wesen am Markt. Eine Studie zur Rede von der Diakonie als Wesens- und Lebensäußerung der Kirche. Göttingen 2007.

Krainer, Larissa: Das prozessethische Profil der Diakonie; in: Pastoraltheologie 104, 2015, 21-37

Liedke, Ulf: Profil als Prozess – Grundzüge eines diakonischen Profildialogs; in: Pastoraltheologie 104, 2015, 3-20

Lührs, Hermann: Dienstgemeinschaft als Abgrenzungsprinzip, Universität Tübingen 30.10.2006

Luther, Henning: Leben als Fragment; in: Wege zum Menschen 43, 1991, S. 262 – 273

Nauerth, Matthias: Bunte Koalition statt Glaubensgemeinschaft. Reflexionen zur Identität diakonischer Organisationen, in: PrTh 48 (2013).

Ruegg-Stürm, Johannes/Grand, Simon: Das St. Galler Managementmodell, 4. Generation – Einführung, Berne 2014

Schlüter, Bernd/Bernzen, Christian: Gutachten – Wege zu einem Branchentarif Gesundheit und Soziales, im Auftrag der Fraktion der SPD im Deutschen Bundestag, 91 Seiten, Berlin 2013

Titscher, Stefan/ Meyer, Michael/ Mayrhofer, Wolfgang, Organisationsanalyse, Wien 2008

Wolf, Christoph: Männliche Diakonie im Osten Deutschlands 1945 – 1991, Stuttgart 2004

Bielefeld, Februar 2015