



## Im Spannungsfeld zwischen Fachlichkeit, Ökonomie und Theologie



Das Ev. Johanneswerk als  
diakonisches Unternehmen –  
Fragen und Antworten vom  
Vorstandsvorsitzenden  
Pastor Dr. Ingo Habenicht

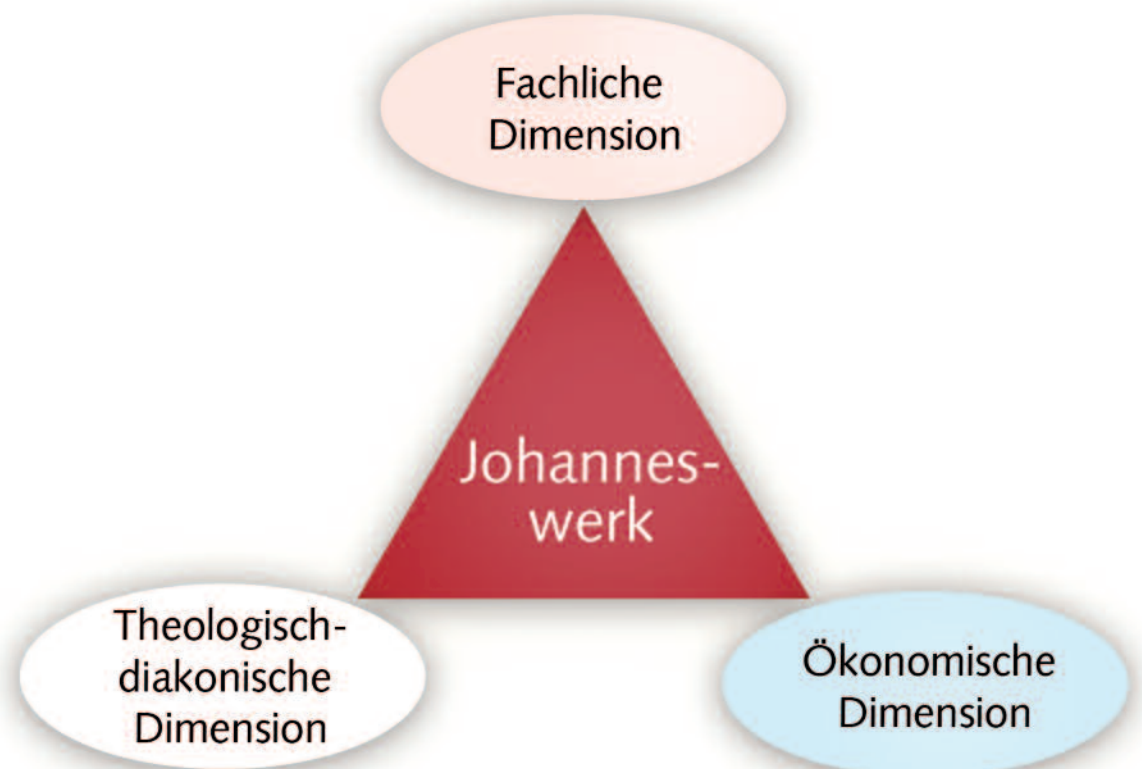


## Das Ev. Johanneswerk: dreidimensionale diakonische Identität

Das Johanneswerk versteht sich selbst als „diakonisches Unternehmen“. Seine gesamte Arbeit reflektiert und verantwortet es aus drei verschiedenen Dimensionen: Aus der fachlichen Perspektive, um Menschen qualitativ möglichst gut zu helfen, aus dem wirtschaftlichen Blickwinkel, um Geld optimal einzusetzen und aus der theologischen Dimension, um ein christliches Welt- und Menschenbild in die tägliche Arbeit zu integrieren.

Doch zwischen diesen drei Dimensionen entsteht in vielen Situationen ein Spannungsfeld: Wie vertragen sich „diakonisch“ und „unternehmerisch“? Ist eine der Dimensionen wichtiger als die anderen? Was geht vor – die fachliche Qualifikation unserer Mitarbeitenden oder deren christliche Verankerung? Ist es diakonisch vertretbar, eine defizitäre Einrichtung zu schließen? Hat die Selbstbestimmung der uns anvertrauten hilfe- und pflegebedürftigen Menschen Grenzen?

In den vier Artikeln dieser Publikation stellt sich der Vorstandsvorsitzende des Ev. Johanneswerks, Pastor Dr. Ingo Habenicht, diesen Fragen und gibt Antworten aus der dreidimensionalen Perspektive.



Ist „unternehmerisch“ ein Gegensatz zu „diakonisch“?

## Die Nächstenliebe und das liebe Geld

„Liebe Deinen Nächsten wie Dich selbst“, lautet ein bekannter biblischer Satz. Am Beispiel des barmherzigen Samariters wird deutlich, wie das aussehen kann: spontane Hilfe für Menschen, die in Not sind. Das ist Diakonie. Dazu braucht man kein diakonisches Unternehmen, als das sich das Ev. Johanneswerk bezeichnet. Ja, ist nicht „Unternehmen“ geradezu ein Gegensatz zu „diakonisch“, nämlich „profitorientiert“?



Spontane menschliche Hilfeleistung wie beim barmherzigen Samariter gibt es auch heute noch. Das ist gut so, doch das reicht nicht. Um Menschen nicht zu Almosenempfängern zu degradieren, hat unser Sozialstaat eine Reihe von Rechtsansprüchen auf Hilfeleistungen geschaffen. Um deren Verwirklichung kümmert er sich hingegen meist nicht selbst, sondern überlässt das – gegen eine entsprechende Finanzierung – anderen Institutionen. Eine Vielzahl von Anbietern tummelt sich in Deutschland auf dem sozialen Markt der Alten- und Pflegeheime, Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen, Kindergärten, Krankenhäuser und weiteren sozialen Dienstleistungen.

Beim ersten Hinsehen lassen sich alle Anbieter sozialer Dienstleistungen in zwei Gruppen unterteilen: die gewerblichen und die gemeinnützigen Einrichtungen. Die erste Gruppe, die zur „Privatwirtschaft“ gehört, verfolgt neben der sozialen Dienstleistung vor allem auch das Ziel, Gewinne zu machen, um diese dann an andere (Aktionäre, Gesellschafter, Investoren...) auszuschütten. Die zweite Gruppe, geschichtlich gesehen die ältere, ist dem Gemeinwohl verpflichtet und daher vom Staat als besonders schützens- und förderungswürdig anerkannt. Hier werden Gewinne nicht verteilt, sondern ohne Abstriche wieder in die soziale Arbeit selbst gesteckt.

### Das spezifisch Diakonische im Unternehmen

Das Johanneswerk zählt – wie alle Diakonie – zu den gemeinnützigen Organisationen. Doch ist die Diakonie hier längst nicht allein. Die dem Gemeinwohl verpflichteten Anbieter sozialer Dienstleistungen organisieren sich in Deutschland im Wesentlichen in sechs Wohlfahrtsverbänden. Drei davon haben religiösen Charakter (die evangeli-

sche Diakonie, die katholische Caritas, die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland), drei weisen keine religiöse Verwurzelung auf (die Arbeiterwohlfahrt, der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband sowie das Deutsche Rote Kreuz). Was verleiht nun der Stimme des Johanneswerks seinen diakonischen Ton im Konzert dieses großen, gemeinnützigen Orchesters? Was ist an seiner Arbeit das Diakonische?

Das spezifisch Diakonische kann sich nicht speziell dadurch ausdrücken, dass es im Johanneswerk Gottesdienste, Andachten und Seelsorge gibt. Denn solche Angebote findet man auch in vielen Einrichtungen, die nicht zur Diakonie gehören. Das diakonisch Charakteristische muss daher in der Hilfeleistung selbst zu finden sein. Aus diesem Grund versteht sich das Johanneswerk als „diakonisches Unternehmen“ und sieht sein gesamtes Handeln drei Dimensionen verpflichtet an:

Für hilfreiche diakonische Arbeit benötigt das Johanneswerk die **fachliche Dimension**. Die über 6.000 Mitarbeitenden sind pflegerisch, medizinisch, therapeutisch und in vielen anderen Disziplinen fachlich gut aus- und kontinuierlich fortgebildet, um Menschen hilfreich und effektiv zur Seite zu stehen.

Ohne die **wirtschaftliche Dimension** kommen weder die Diakonie allgemein noch das Johanneswerk im Besonderen aus. Es geht nicht „immer nur um das Geld“, aber eben auch. Gehälter müssen gezahlt, Gebäude erhalten oder neu gebaut werden. Ohne ökonomische Sorgfalt und ohne Überschüsse hätte die diakonische Arbeit keine Zukunft.

Doch Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit, die übrigens jedes Unternehmen kennzeichnen, reichen nicht aus. Auch die **theologische Dimension** gehört bei allem, was im Johanneswerk getan wird, hinzu. Damit ist gemeint, dass ein christliches, in der Bibel begründetes und theologisch-wissenschaftlich reflektiertes Welt- und Menschenbild stets in alles diakonische Denken und Handeln mit einbezogen wird.

Keine der drei Dimensionen ist wichtiger als eine der anderen. Ohne Fachlichkeit wäre die Hilfeleistung oft schlecht, ohne Wirtschaftlichkeit ginge man pleite, und ohne Theologie wäre das Johanneswerk keine Diakonie mehr, sondern ein sozialer Dienstleister unter vielen. Im „diakonischen Unternehmen Ev. Johanneswerk“ kommen alle drei Dimensionen zusammen. So wird es dem biblisch-diakonischen Auftrag gerecht und hilft optimal den Menschen, die seine Hilfe und Begleitung in Anspruch nehmen.

Wie evangelisch müssen unsere Mitarbeitenden sein?

## Loyalität zum christlichen Glauben

Wie tief müssen Mitarbeitende eines diakonischen Unternehmens im christlichen Glauben verankert sein? Ist auch der Einsatz konfessionsloser Fachkräfte oder solcher anderer Glaubensrichtungen sinnvoll? Auch diese Fragestellungen lassen sich im Ev. Johanneswerk unter drei grundsätzlichen Gesichtspunkten beleuchten.



Müssen Mitarbeitende im „diakonischen Unternehmen Ev. Johanneswerk“ Mitglieder einer evangelischen oder zumindest einer christlichen Kirche sein? Müssen sie Andachten und Gottesdienste besuchen? Gehört es zu ihren dienstlichen Pflichten, den christlichen Glauben zu teilen? Und wie zeigt sich ihre christliche Gesinnung, ihr christlicher Glaube in der Arbeit?

### Aus drei Dimensionen betrachtet

Aus **theologischer Perspektive** ist das Johanneswerk für alle Menschen da, die seine Hilfe und Begleitung in Anspruch nehmen wollen, unabhängig von deren Religion oder Konfession. Die Mitarbeitenden hingegen sollen im Regelfall den evangelischen Glauben teilen, da Diakonie die soziale Arbeit der evangelischen Kirchen ist. Ganz bewusst vermeidet das Johanneswerk hier jedoch Glaubens- und Gewissensprüfungen – die Zugehörigkeit zur Kirche wird lediglich formal über die Kirchenmitgliedschaft festgestellt. Auf den persönlichen Glauben nimmt daher das Johanneswerk keinen direkten Einfluss, bietet den Mitarbeitenden aber Gottesdienste, Andachten und Seelsorge an. Da aber die theologische Perspektive eine der drei Dimensionen der diakonischen Arbeit bildet, müssen alle Mitarbeitenden die Grundlagen der Arbeit kennen, sie loyal vertreten und als Führungskräfte auch mitgestalten können.

Aus **fachlicher Perspektive** benötigt das Johanneswerk gut aus- und fortgebildete, motivierte und zugewandte Mitarbeitende. Solange sich gute Fachleute finden, die zugleich zur Kirche gehören, kommt es hier zu keinen Spannungen mit dem theologischen Verständnis der Diakonie. Schwieriger wird es dort, wo es keine geeigneten Mitarbeitenden gibt, die zur Kirche gehören. Damit die diakonische Arbeit dennoch geschehen kann, stellt das Johanneswerk dann auch Mitarbeitende ohne Kirchenzuge-

hörigkeit ein und klärt mit ihnen in Gesprächen, dass sie Kirche, Diakonie und Glaube nicht ablehnend gegenüberstehen. In bestimmten Fällen ist es zudem fachlich geboten, Mitarbeitende zu beschäftigen, die durch andere Religionen geprägt sind, beispielsweise, um Migrantinnen und Migranten mit ihrem religiösen Hintergrund erreichen zu können. Auch hier ist Loyalität zu den christlichen Grundlagen des Johanneswerks jedoch eine unabdingbare Einstellungsvoraussetzung.

Aus **ökonomischer Perspektive** ist es vielen Menschen, die sich an das Johanneswerk wenden, sehr wichtig, hier auch wirklich „Diakonie“ als soziale Arbeit der evangelischen Kirche vorzufinden. Als Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen Anbietern sozialer Dienstleistung ist dieses Kennzeichen also sehr bedeutsam, kann zu einem guten Image, einer guten Auslastung und damit auch zu einer soliden Finanzlage der Diakonie führen.

#### **Fazit: Kenntnis theologischer Grundlagen wichtig**

Mitarbeitende der Diakonie sollen gute diakonische Arbeit leisten, also fachlich gut und hilfreich sein und dabei finanzielle Mittel nicht verschwenden. Da die theologische Perspektive mit zur Arbeit gehört, müssen die Mitarbeitenden des Johanneswerks auch die theologischen Grundlagen der Arbeit kennen, darüber Auskunft geben können und diese loyal vertreten. Über die im Regelfall verlangte Kirchenmitgliedschaft hinaus erfolgt keinesfalls ein Eingriff in den persönlichen Glauben und das religiöse Verhalten der Mitarbeitenden: Jede und jeder kann seine Art des Glaubens in das Johanneswerk mit einbringen. Gegebenenfalls werden um der Arbeit willen darüber hinaus auch Mitarbeitende beschäftigt, die sich anderen Religionen verbunden fühlen oder konfessionslos sind.

Dürfen wir Bewohnern ihr vertrautes Zuhause nehmen?

## Ein Alten- und Pflegeheim wird geschlossen

Gerade wenn es um die Neueröffnung, den Fortbestand oder die Schließung einer Einrichtung geht, ist das Ev. Johanneswerk als diakonisches Unternehmen den drei Dimensionen verpflichtet: der fachlichen, der wirtschaftlichen und der theologischen Perspektive. So stand auch die Schließung des Alten- und Pflegeheimes Perthes-Haus in Bielefeld am Ende reiflicher Überlegungen.



Im Frühjahr 2010 wurde das Perthes-Haus geschlossen. Die lange Suche nach einem geeigneten Standort für einen neuen Ersatzbau in Bielefeld war ergebnislos verlaufen. Nun stand die Frage im Raum: Darf die Diakonie ein Haus schließen? Darf man „alte Bäume“, also die Bewohnerinnen und Bewohner, „noch verpflanzen“, und wie ist mit den Mitarbeitenden umzugehen?

### Aus drei Dimensionen betrachtet

**Fachlich** beurteilt entsprach das sehr alte Haus (Baujahr 1929) in vielerlei Hinsicht nicht mehr den Anforderungen, die man heute stellen muss, um gute Arbeit und angemessene Bedingungen zu bieten. Die Zimmer waren zu klein, die sanitären Anlagen heutigen Standards nicht mehr gerecht, die Flure lang und eng und die Räume für neue Konzepte ungeeignet. Ein Umbau nach aktuellen Anforderungen war nicht möglich.

Auch **wirtschaftlich** war die Lage klar. Immer weniger Menschen hätten im Alter in ein solches Haus ziehen wollen. Die Auslastung wäre immer mehr gesunken, die Einrichtung dauerhaft in ein Defizit gerutscht. Für das Personal, für Instandhaltung, für tägliche Kosten hätte das Geld gefehlt – das Haus wäre wirtschaftlich nicht mehr tragbar gewesen.

**Theologisch** ist unbestritten, dass auf dieser Welt nichts ewig Bestand hat. „Herr, lehre uns bedenken, dass wir sterben müssen, auf dass wir klug werden“, dieses Psalmwort gilt nicht nur für Menschen, sondern im übertragenen Sinn auch für Institutionen. Um des diakonischen Ziels guter Arbeit willen war die Schließung des Perthes-Hauses also akzeptabel. Doch beinhalten solche Maßnahmen immer auch Trauer und Schmerz.

Hier war theologisch-ethisch zu überlegen, wie die notwendige Schließung möglichst schonend vorgenommen werden konnte, wie eine hilfreiche Begleitung der Betroffenen möglich war und welche neuen, guten Perspektiven allen Beteiligten angeboten werden konnten.

**Fazit: Schließung notwendig und sinnvoll**

Aus allen drei Perspektiven war die Schließung notwendig und sinnvoll. Um dabei Schaden für die Menschen zu vermeiden, wurden die Bewohnerinnen und Bewohner fachlich, menschlich und seelsorglich gut begleitet. Im Ergebnis zeigte sich, dass ihnen der Umzug in ein anderes Alten- und Pflegeheim (im Regelfall wieder im Johanneswerk) deutlich weniger zu schaffen machte, als zunächst vermutet. Den Mitarbeitenden wurden neue Arbeitsplätze angeboten, so dass auch für sie Zukunftsperspektiven gefunden werden konnten.



Dürfen Menschen gegen ihren Willen behandelt werden?

## Zwischen dem Recht auf Selbstbestimmung und der Pflicht zur Fürsorge

Selbstbestimmung ist wichtig – auch bei Krankheit und bis ins hohe Alter. Wie lassen sich Anforderungen, Wünsche und Bedürfnisse von alten und pflegebedürftigen Menschen in unseren Einrichtungen praktisch und fürsorglich umsetzen? In allen Alten- und Pflegeheimen, nicht nur in denen des Ev. Johanneswerks, treten immer wieder typische Situationen auf, in denen das Recht jedes Menschen auf möglichst weitgehende Selbstbestimmung zu problematischen Konsequenzen führen kann.



Auch in Einrichtungen des Johanneswerks gibt es ältere Menschen, die sich nicht mehr waschen und auch nicht waschen lassen wollen. Oder andere, die Nahrung und Flüssigkeitsgabe ablehnen. Oder genau umgekehrt: An Diabetes Erkrankte wollen mehr Kuchen und Süßigkeiten naschen, als ihre Erkrankung eigentlich zulässt.

### Aus drei Dimensionen betrachtet

**Fachlich** belegen zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen, dass die geschilderten Verhaltensweisen in vielen Alten- und Pflegeheimen häufig vorkommen, aber sehr unterschiedliche Gründe haben können, so dass jeder Fall individuell zu betrachten ist. Zu den fachlichen Standards gehört auch, dass in der Bundesrepublik die Selbstbestimmung jedes Menschen einen hohen Wert hat. Niemand darf gegen seinen Willen behandelt werden, es sei denn, es besteht die Gefahr von Selbst- oder Fremdgefährdung bei mangelnder Einsichtsfähigkeit des Betroffenen. Eine Reihe von Gesetzen und weiteren Bestimmungen (Charta der Rechte der hilfe- und pflegebedürftigen Menschen, Wohn- und Teilhabegesetz) sichert diese Rechte ab.

Aus der **wirtschaftlichen Perspektive** kann eine umfassende Verwirklichung der Rechte jedes Einzelnen einen sehr hohen Personal- und daher auch Finanzbedarf bedeuten. Zudem kollidiert das Recht auf Selbstbestimmung schnell mit der Pflicht zur Fürsorge, und wirtschaftlich kann ein schwerer Schaden entstehen, wenn eine Einrichtung in den Ruf gerät, die ihr anvertrauten Menschen zu vernachlässigen,

obwohl sie nur deren Wünsche (nicht waschen, nicht essen ...) respektiert. Aber auch der umgekehrte Fall ist denkbar: Menschen finden es gut, wenn sie möglichst lange und weitgehend ihr Leben selbst bestimmen können, und ziehen gern in Einrichtungen, die das auch offensiv vertreten, was aufgrund guter Auslastung dann die wirtschaftliche Situation des Hauses stärkt.

Die **theologische Perspektive** bringt ein, dass jeder Mensch von Gott gewollt ist und seine einzigartige und unverlierbare Würde hat. Die Selbstbestimmung hat daher theologisch einen sehr hohen Wert: Niemand darf sich über andere Menschen erheben, jeder Mensch ist unmittelbar zu Gott und diesem verantwortlich, er darf nicht in seiner Würde und Selbstbestimmung durch andere eingeschränkt werden. „Was willst Du? Was soll ich für Dich tun?“ sind Fragen, die Jesus in einer biblischen Erzählung an einen blinden Menschen richtet. Und erst, als dieser sagt, dass er wieder sehen können will, heilt Jesus ihn. Bevormundende Hilfe ist aus christlicher Perspektive also ausgeschlossen.

### **Fazit: Bevormundende Hilfe ausgeschlossen**

Schon eine kurze Diskussion aus allen drei Perspektiven zeigt, dass ein gutes Ergebnis in vielen konkreten Einzelfällen nicht pauschal gefunden werden kann. Die Selbstbestimmung des Menschen hat in unserer diakonischen Unternehmensgruppe einen sehr hohen Stellenwert. Um ihr im Einzelfall unter Abwägung aller Perspektiven gerecht werden zu können, werden im Johanneswerk in schwierigen Situationen so genannte „ethische Fallgespräche“ durchgeführt. Hier können Leitungskräfte, Pflegekräfte, Angehörige, auch die für Seelsorge oder theologische Überlegungen Verantwortlichen sowie weitere Beteiligte wie Hausärztinnen und Hausärzte alle Gesichtspunkte in ein unter fachkundiger Leitung moderiertes Gespräch einbringen, das zu einer für den Betroffenen möglichst gut abgewogenen Entscheidung führt.

Weitere Informationen zum diakonischen Selbstverständnis des Ev. Johanneswerks finden Sie auch online unter [www.johanneswerk.de](http://www.johanneswerk.de) im Bereich Fachthemen.

Das Ev. Johanneswerk ist einer der großen diakonischen Träger Europas mit Sitz in Bielefeld. Rund 6.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in mehr als 70 Einrichtungen tätig. Die diakonischen Angebote richten sich an alte und kranke Menschen sowie Menschen mit Behinderung, Kinder und Jugendliche. Gegründet wurde das Werk 1951. Der Vorsitzende des Vorstands ist Pastor Dr. Ingo Habenicht, sein Stellvertreter Dr. Bodo de Vries.