



Diakonische Unternehmen im Dreieck von Theologie, Ökonomie und Fachlichkeit

Pastor Dr. Ingo Habenicht
Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands,
Evangelisches Johanneswerk e. V., Bielefeld

Festvortrag anlässlich der Bachelor-Feier am 2. Oktober 2010
Fachhochschule der Diakonie, Bielefeld

Sehr geehrter Herr Rektor, lieber Herr Sauer,
sehr geehrte Damen und Herren,
und heute vor allem: sehr geehrte Absolventinnen und Absolventen!

Ganz herzlich gratuliere ich Ihnen, liebe Bachelor-Absolventinnen und -Absolventen, im Namen der sechzehn Gesellschafter und des Aufsichtsrats der Fachhochschule zu Ihrem erfolgreich bestandenen Examen! Es freut mich sehr, dass ich als Theologischer Vorstand des Johanneswerks jetzt zu Ihnen sprechen darf. Wie gut, dass Sie diesen Studienweg gegangen sind! Die Diakonie braucht Sie. Deshalb haben wir, die Gesellschafter dieser Einrichtung, diese Fachhochschule gewollt und eingerichtet. Die Diakonie benötigt gut ausgebildete und motivierte Frauen und Männer; Führungskräfte, die in komplexen Zusammenhängen integrativ zu denken, zu entscheiden und zu führen vermögen.

Ein Blick in die Tageszeitungen zeigt mir jeden Tag, *wie* nötig Sie gebraucht werden. Korruptionsverdacht beim DW der EKD, schreibt eine Tageszeitung, der Präsident gegangen, dem Vize-Präsidenten das Misstrauen ausgesprochen. Wie steht es da um Führung? - Da warnt im Evangelischen Pressedienst der Diakoniedirektor Christoph Künkel davor, mit kranken Menschen Geld verdienen zu wollen. Geben wir ihm Recht? - Der Europäische Gerichtshof hat entschieden, dass ein katholischer Organist von seiner Kirche wegen seiner Scheidung nicht entlassen werden durfte. Wie bewerten wir das? - Ein Diakon in Bad Oeynhausen wird des Missbrauchs beschuldigt. Sollten Christen bessere Menschen sein? - In der Hartz-IV-Debatte dieser Tage sollen wir zur Kenntnis nehmen, dass Sucht- und Genussmittel nicht zum Existenzminimum gehören. Wie sehen wir den Menschen?

Themen über Themen, zu denen wir in der Diakonie auskunftsfähig sein müssen, um gute Führungs- und Steuerungsarbeit leisten zu können: Nach außen im Blick auf unsere Zielgruppen, Kostenträger und die Öffentlichkeit, nach innen im Blick auf die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Meine feste Überzeugung dabei ist, dass organisiertes soziales Hilfehandeln nicht durch die Beimischung von Gottesdiensten,

Andachten oder Seelsorge zur Diakonie wird oder werden kann. Denn solche kirchlichen Angebote finden wir auch bei ganz anderen Trägern, ob frei gemeinnützig oder privatgewerblich orientiert. Diakonie ist hingegen eine eigenständige Funktion, ein eigenes Wesensmerkmal der Kirche. Um es mit alten Vokabeln zu sagen: Diakonia ist nicht leiturgia, nicht missio und auch nicht koinonia, sondern ist Hilfehandeln aus dem Glauben heraus. Voraussetzungslos, bedingungslos und ohne Nebenabsichten an Menschen, die der Hilfe bedürfen und die diakonische Unterstützung wollen.

Was macht nun Diakonie zur Diakonie? In meinem eigenen Führungsdenken und -handeln und vermeide ich den Begriff „diakonisches Profil“. Ich spreche von „Dimensionen“, wobei Paul Tillichs systematisch-theologisches Denken mitschwingt. Drei Dimensionen sehe ich, von denen unsere diakonische Arbeit geprägt sein muss, wenn sie diakonisch sein soll: die theologische, die fachliche und die ökonomische Dimension. Die fachliche Dimension ist dabei je nach Arbeitsfeld zu unterscheiden, also zum Beispiel medizinisch, therapeutisch oder pflegewissenschaftlich. Alle drei Dimensionen gemeinsam geben der Diakonie ihren Charakter, ihr Proprium. Sie durchdringen einander, unvermischt und ungeschieden.

Wie gut der Dreiklang Theologie – Ökonomie – Fachlichkeit trotz mancher gegenteiliger Behauptungen zusammen klingt, möchte ich am Beispiel des Marketing erläutern. Strategisches Marketing ist derzeit eines der führenden Steuerungsinstrumente von Unternehmen. In seinen Inhalten spannt das Marketing einen sehr weiten Bogen und darf nicht mit Öffentlichkeitsarbeit oder Vermarktung verwechselt werden. Von der ersten Produktidee bis zu deren Verwertung reicht das Marketing, einschließlich aller damit intern wie extern zusammenhängender Prozesse. Marketing geht über das pure Verkaufen-Wollen weit hinaus. Bereits 1960 schrieb Theodore Levitt: „Das Verkaufen ist beseelt vom Wunsch des Verkäufers, sein Produkt zu Geld zu machen; Marketing ist beseelt von der Idee, die Wünsche des Kunden zu erfüllen, und zwar durch das Produkt und alle dazugehörigen Handlungen“¹. Abgesehen davon, dass hier der schöne Begriff der „Seele“ auftaucht: Marketing in diesem Sinn kreist ständig um die Frage, was die Kunden brauchen, wünschen und wollen. Die Computerfirma Dell schrieb daher in Texas auch groß in eine ihrer Firmenhallen: „Denk an den Kundenwunsch!“². Wäre das nicht auch eine stimmige Ansage für unser diakonisches Handeln? Natürlich ist so ein Satz nicht deckungsgleich mit dem, was Jesus den Blinden fragt, bevor er ihn heilt: „Was willst Du, was ich Dir tun soll?“³ Doch kann uns ein gut durchgeführtes strategisches Marketing sehr wohl helfen, diakonische Ziele zu finden und zu erreichen. Fachlichkeit, theologische Reflexion und Ökonomie können im Marketing integriert werden und dabei sogar noch eine gesellschaftspolitische Komponente einbeziehen. Ich zitiere aus der „Marketing-Bibel“ von Kotler, Keller und Bliemel: „Das wohlfahrtsbedachte Marketing besagt, dass die Aufgabe der Organisation darin besteht, die Bedürfnisse, Wünsche und Interessen der Zielmärkte zu ermitteln und die gewünschten Befriedigungswerte wirkungsvoller und wirtschaftlicher anzubieten als die Konkurrenten, und zwar auf eine Weise, die die Lebensqualität der Gesellschaft bewahrt oder verbessert.“⁴ Ich meine, mit einem solchen Marketing-Verständnis kann auch die Diakonie gut in die Zukunft gehen.

Historisch betrachtet, sind diese drei Dimensionen – theologisch, fachlich, ökonomisch – nacheinander auf der Bildfläche erschienen. Nach dem Zweiten Weltkrieg waren organisierte diakonische Aktivitäten vor allem durch kirchlich-theologische Setzungen geprägt, wenn nicht gar beherrscht. Die Kirchlichkeit fast aller Mitarbeitenden, das Hauselternprinzip, Gottesdienstzwang für Mitarbeitende wie für die Klientel, sehr ordnungspolitisch geprägte ethische bzw. moralische Prinzipien und ein patriarchal

geprägtes Fürsorgeverständnis waren oft ihre Kennzeichen. Die Heimkinderdebatte zeigt, welche Begleiterscheinungen – allerdings nicht nur in der Diakonie, sondern gesamtgesellschaftlich – damit verbunden auftreten konnten. Ab den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts erfolgte dann ein massiver Umschwung hin zur Fachlichkeit, mit dem Einzug der Human-, Sozial- und Naturwissenschaften in das diakonische Arbeiten. Kirchlichkeit und theologisches Denken, ja der Glaube wurden häufig fast ganz über Bord geworfen. Psychologie, Pädagogik, Soziologie und andere Wissenschaften beherrschten das Feld. Der Gewinn an Fachlichkeit und Qualität war enorm, der Befreiungsschlag erheblich, zugleich notwendig und berechtigt. In einer dritten Phase erfolgte eine massive Hinwendung der Diakonie - wie der sozialen Arbeit überhaupt - zur Betriebswirtschaft. Die Ressourcenverknappung war eine der Ursachen dieser Ökonomisierung, wenn auch nicht die einzige. Die Verabschiedung vom Selbstkostendeckungsprinzip, die Freigabe des Wettbewerbs im Bereich sozialer Arbeit, das Auftreten privatgewerblicher Konkurrenz und die Europäisierung und teilweise Globalisierung des Rechtes wie des Marktes gehören mit zu dieser Entwicklung.

Derzeit beschäftigen wir uns häufig mit der Frage, wo denn angesichts dieser Entwicklungen unser Proprium geblieben ist. Denn auch Andere leisten soziale Arbeit, und oft genug sogar besser als wir. Mit Loyalitäts- und Zugehörigkeitsrichtlinien suchen wir teilweise nach Antwort. Bei der Suche und Wiederentdeckung des spezifisch Diakonischen, Christlichen oder Kirchlichen sollten wir jedoch nicht den Fehler machen, restaurativ wieder zur Vorherrschaft der Theologie oder eines unscharf bezeichneten diakonischen Profils zurückkehren zu wollen. Für sachdienlicher halte ich es, die drei in den letzten Jahrzehnten nacheinander dominant gewesenen Dimensionen dahin bringen, wohin sie gehören: in ein stets neu auszubalancierendes Gleichgewicht, das mal zur einen, mal zur anderen Seite kippen kann, aber insgesamt die Waage hält.

Also sollten wir in der Diakonie mit Selbstverständlichkeit die Fachlichkeit im Auge behalten und beispielsweise aufpassen, dass bei aller berechtigten Forderung nach welfare mix und bürgerschaftlichem Engagement die Qualität erhalten bleibt oder sogar verbessert wird. Und ebenso sollten wir selbstverständlich in der Diakonie ohne große Aufregung über Geld, Gewinn und Rendite reden. Schon Jesus hatte einen Kassenführer in seinem Team, der nicht deswegen später zum Verräter wurde. Und Paulus trat dafür ein, dem dreschenden Ochsen nicht das Maul zu verbinden, um ihn am Fressen zu hindern⁵. Wenn Herr Künkel also davor warnt, mit kranken Menschen Geld verdienen zu wollen, ist er zumindest zu kurz gesprungen. Sowohl die Ärztin wie der Pfleger als auch die Institution Krankenhaus wollen auch Geld verdienen – das hoffe ich zumindest für alle Beteiligten.

Doch will ich mit meinen grundsätzlichen Äußerungen nicht Sperriges harmonisieren. Natürlich können beispielsweise Ökonomie und Fachlichkeit auf das Heftigste aneinander geraten. Was das beinhaltet, haben Sie, wie ich hörte, in Ihren Studienjahren immer wieder auch am Beispiel des Evangelischen Krankenhauses Bielefeld und seines Sanierungskurses diskutiert. Wobei dieses Krankenhaus damit ja nicht allein steht. Nach einer Studie der Unternehmensberatung Ernst und Young vom Mai 2010 bezeichnen 81 % aller befragten Krankenhausmanager den Konkurrenzdruck als sehr hoch und in 84 % aller Krankenhäuser spielen Kostensenkungsprogramme eine große Rolle⁶.

Der Kostendruck tritt obendrein nicht nur in der Diakonie oder bei Krankenhäusern auf, sondern überall dort, wo unternehmerisch gehandelt wird. Nicht ohne Grund dürfen Konstrukteure selbst von Luxusautos diese nicht allein entwerfen, sondern nur

gemeinsam mit den Betriebswirten. Das ökonomisch Finanzierbare und das fachlich Wünschenswerte sind eben nirgendwo deckungsgleich. Das sollten wir in der Diakonie doch wissen, gerade wenn wir theologisch bedenken, dass weder wir selbst noch unsere Ressourcen grenzenlos sind.

Damit leite ich dazu über, dass bei uns zur ökonomischen und fachspezifischen Verantwortung noch die theologische hinzukommt. Unser diakonischer Auftrag ist uns biblisch vorgegeben, unser Welt- und Menschenbild ist theologisch zu entwickeln, unsere ganze Arbeit einschließlich unserer Leitbilder ist also auch von daher zu bedenken. Mit Fachlichkeit und Ökonomie mögen wir ein Unternehmen sein, zum diakonischen Unternehmen werden wir erst, wenn die Theologie mit hinzutritt.

Allerdings unterscheiden wir uns in der Tatsache, dass wir Sinnhorizonte und Wertvorgaben benötigen, nicht von anderen Unternehmen. Unternehmensmanagement hat immer normative, strategische und operative Funktionen. Unternehmen benötigen daher Sinnhorizonte und Wertvorgaben für strategische Entscheidungen. Steffen Fleßa sagt es klar: „Unternehmensethik ist deshalb kein Luxus für die akademische Ökonomie, sondern eine Unabdingbarkeit strategischer Planung“⁷.

Wie formulieren nun Unternehmen Sinnhorizonte, Werte, Ethik? Im Februar 2010 hat Doris Ostermann in der Zeitschrift der Deutschen Gesellschaft für Supervision folgende Unternehmenswerte aufgezählt: Herz, Herzensgefühle, Treue, Würde, Trost, Vertrauen, Integrität, Macht, Neid, Wertschätzung, Selbstfürsorge⁸. Das klingt sehr schön, für meine Ohren aber zugleich etwas naiv. Wir haben es in der Diakonie besser. Während Andere ihre Werte und Zielsysteme gleichsam erfinden müssen, sind uns diese mit dem biblischen Auftrag zur Nächstenliebe und mit dessen theologischer Deutung vorgegeben. So leitet beispielsweise Steffen Fleßa aus der biblischen Botschaft vier Werte ab: Würde des Menschen, Freiheit, Nächstenliebe, Gerechtigkeit. Das tönt anders als bei Ostermann, finde ich. Und obendrein kommt er von diesen Werten dann auch zu einem unternehmerischen Zielsystem aus Effektivität, Effizienz, Erschwinglichkeit, Nachhaltigkeit und Partizipation⁹.

Dass wir in der Diakonie solche Sinnhorizonte und Zielsysteme haben, hilft uns nicht nur im Blick auf strategische Entscheidungen, sondern auch im Blick auf unsere Zielgruppen sowie unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 2002 fanden 92 % von über 5.000 befragten Mitarbeitenden eine als sinnvoll erlebte Tätigkeit wichtig, um sich bei der Arbeit wohl zu fühlen¹⁰. Und dass die Menschen, die sich hilfeschend an uns wenden, nach unserem christlichen Hintergrund fragen, ist vielfach erhoben und zeigt entsprechende Umfragen beispielsweise auch im Johanneswerk.

Alle drei genannten Dimensionen sehe ich als gleichberechtigt an, die wir als Führungskräfte in einen zirkulären Dialog miteinander bringen müssen. Und in dem wir Ergebnisse suchen, die von allen drei Seiten aus vertreten und verantwortet werden können. Nicht um die Herrschaft einer Perspektive geht es also, weder hat das Theologische, noch das Ökonomische, noch das Fachliche vorrangig oder allein das Sagen. Alles, was wir tun, die Auswahl unserer diakonischen Arbeitsfelder, Entscheidungen über den Einsatz von Ressourcen, das Öffnen oder Schließen von diakonischen Einrichtungen, das Einstellen, Beschäftigen, Abmahnen oder Entlassen von Mitarbeitenden, das Gestalten von Gebäuden oder vom Arbeitsrecht, all das und noch viel mehr bedarf der Reflexion aus ökonomischer, fachspezifischer und theologischer Sicht. So entsteht gute diakonische Arbeit, und das ist unser biblischer

Auftrag. Dass es dabei auch Spannungen und Brüche gibt und immer geben wird, gehört zum Wesen unserer Welt – und auch der Diakonie.

Auf Basis dieser Grundüberlegungen wende ich mich nun vier aktuellen Herausforderungen zu, vor die ich die Diakonie unter Anderem gestellt sehe. Ich denke dabei zunächst an die Genderfrage. Die Effektivität und die Effizienz sowohl von Führung als auch vom operativen Geschäft werden besser, wenn Frauen und Männer daran einigermaßen gleich und gleichberechtigt beteiligt sind. Jedoch „regiert“ beispielsweise in allen großen diakonischen Unternehmen Nordrhein-Westfalens das männliche Geschlecht. Führungskräftetreffen in diesem Bereich bestehen, wie ich aus eigenem Erleben weiß, manchmal aus rund 15 bis 20 Männern, ohne auch nur eine einzige Frau dabei. Wenn Sie, liebe Absolventinnen und Absolventen, rund zur Hälfte aus Männern und Frauen zusammengesetzt sind, sehe ich darin Hoffnungszeichen. Lassen Sie uns in der Diakonie daran arbeiten, dahin auch in unseren Führungskreisen zu kommen – es ist aus betriebswirtschaftlicher, fachlicher und theologischer Sicht notwendig und sinnvoll.

Eine zweite Herausforderung führt tiefer in die Theologie und vor ein spannendes und meines Wissens bisher weitgehend unbearbeitetes Problem. Da wir Diakonie als soziale Arbeit der evangelischen Kirchen verstehen, sollen unsere Mitarbeitenden, theologisch zu Recht, diesen Kirchen auch angehören. Zugleich richtet sich unser diakonischer Auftrag aber an alle Menschen, unabhängig beispielsweise von deren Religion oder Herkunft. Allen Hilfsbedürftigen unsere Hilfe anzubieten, ist ein theologisches, wie fachliches wie ökonomisches Ziel. Die Bedingung, dass unsere Mitarbeitenden gemäß ACK-Klausel zu einer Kirche gehören sollen, führt nun aber dazu, dass Menschen mit Migrationshintergrund bei uns als Mitarbeitende kaum vertreten sind. Und das wiederum bedingt, wie sich in vielen Arbeitsfeldern der Diakonie zeigen lässt, dass wir mit unserem Hilfehandeln Menschen mit Migrationshintergrund oft gar erreichen. Diese fühlen sich häufig von uns nicht angesprochen, wenn nicht sogar ausgeschlossen. In einer Gesellschaft, die zu einem hohen Anteil aus Menschen mit Migrationshintergrund besteht, steht die Diakonie also in der Gefahr, ihren diakonischen Auftrag zu verfehlen, wenn sie auf der Kirchenmitgliedschaft ihrer Mitarbeitenden besteht. Wie werden wir diese Spannung gestalten? Ich bin gespannt. Jedenfalls meine ich, dass gerade um unseres Auftrags willen die Beschäftigung von Menschen mit anderem kulturellem und religiösem Hintergrund unabdingbar sein wird.

Mit der Migrationsthematik ist der europäische Horizont bereits eröffnet, eine dritte Herausforderung, die mich auch deshalb beschäftigt, weil das Johanneswerk an europäischen Standorten vertreten ist. Mir ist es durchaus sympathisch, dass auch ein katholischer Organist sich scheiden lassen kann, ohne dadurch seinen kirchlichen Arbeitsplatz zu verlieren. Was mir dabei aber großes Unbehagen bereitet, ist die Tatsache, dass europäische Rechtsetzung und Rechtsprechung das in Deutschland bisher vorhandene Selbstbestimmungsrecht der Kirchen einschließlich ihrer Diakonie massiv bedroht. Gute Möglichkeiten unserer Selbstbestimmung, die wir im Interesse unseres diakonischen Auftrags nutzen sollten, drohen uns verloren zu gehen. Ein brisantes Beispiel für eine solche Möglichkeit zur Selbstbestimmung ist bekanntlich unser Arbeitsrecht, insbesondere auch das Thema Streik und Aussperrung. Ich halte den Begriff der „Dienstgemeinschaft“, der übrigens erst in und nach dem Dritten Reich in das kirchlich-arbeitsrechtliche Denken eingeführt wurde¹¹, für kein theologisches Glanzlicht, zumal er im Blick auf die gerade eben von mir aufgeworfene Thematik der Beschäftigung von Mitarbeitenden mit anderem religiösem Hintergrund zusätzliche Probleme schafft. Doch die Sache, die hinter dem Begriff „Dienstgemeinschaft“ steht,

finde ich nahezu unverzichtbar. Streik und Aussperrung sind keine zeit- und sachgemäßen Formen von arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen mehr. Den Schaden bei Streiks würden bei uns ja insbesondere die Menschen davontragen, denen unser diakonischer Auftrag gilt. Wird uns das Selbstbestimmungsrecht genommen, werden wir es zumindest wesentlich schwerer haben, unseren Auftrag zur Nächstenliebe adäquat auszugestalten – auch wenn das nicht dem Untergang der Diakonie gleichkäme. Kämpfen wir also dafür, dass es uns erhalten bleibt.

Darüber hinaus bedroht Europa nicht nur unser Selbstbestimmungsrecht, sondern zunehmend die Wohlfahrts- und Gemeinnützigkeitsorientierung. Wir sollten als Diakonie und freie Wohlfahrt nicht davor zurückschrecken, mit der so genannten freien oder Privatwirtschaft zu konkurrieren. Konkurrenz und Wettbewerb schadet nicht, im Gegenteil, wie ich zum Marketing ausgeführt habe. Aber wir sollten zugleich beharrlich öffentlich betonen, dass wir als Wohlfahrtsunternehmen alle unsere Gewinne, die wir hoffentlich machen, immer wieder komplett in unsere soziale und gemeinnützige Arbeit re-investieren. Darin liegt ja ein unabweisbarer und deutlicher Vorteil für die Gesamtgesellschaft. Anders als manche Bank, anders als manches Unternehmen folgen wir nicht der Devise: Gewinne werden privatisiert, Verluste werden sozialisiert. Ökonomie und Theologie haben bei uns hier eine gemeinsame Zielrichtung, die unserer Gesellschaft nützt. Das sollten wir tatkräftig bekannt machen und uns wie der Gesellschaft als Ganzer erhalten.

Damit schließe ich. Von Ihnen, liebe Absolventinnen und Absolventen, erhoffe ich mir tatkräftige Mitgestaltung bei der Lösung anstehender Fragen. Dazu wünsche ich Ihnen für Ihren weiteren Weg nach Ihrem Examen alles Gute und Gottes Segen! Ihnen allen, verehrte Damen und Herren, herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

¹ Nach: Philip Kotler/Kevin Lane Keller/Friedhelm Bliemel, Marketing-Management, Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Aufl., München 2007, S. 21.

² Kotler/Keller/Bliemel, Marketing-Management, S. 50.

³ Markus 10, 51.

⁴ Kotler/Keller/Bliemel, Marketing-Management, S. 30.

⁵ 1. Korinther 9,9.

⁶ Ernst & Young, Krankenhauslandschaft im Umbruch: Wirtschaftskrise, Wettbewerb und neue Kundenwünsche; Stuttgart 2010, S. 15 und S. 19.

⁷ Steffen Fleßa, Helfen hat Zukunft, Göttingen 2006, S. 65.

⁸ Doris Ostermann: Gesundheit am Arbeitsplatz durch Sinn am Arbeitsplatz, DGSv aktuell 2/2010, S. 10-13.

⁹ Steffen Fleßa, Helfen hat Zukunft, S. 89 und 113.

¹⁰ Generation Research GmbH, 2002.

¹¹ Herrmann Lührs, Kirchliche Dienstgemeinschaft. Genese und Gehalt eines umstrittenen Begriffs. Zeitschrift Kirche und Recht, 2007, S. 220-246.

Oktober 2010

Dr. Ingo Habenicht

Stellv. Vorsitzender des Vorstands

Ev. Johanneswerk e.V.

Schildescher Straße 101-103

D - 33611 Bielefeld