

Diakonie als christliches Unternehmen: Was prägt und trägt diakonische Einrichtungen im säkularen Kontext?

Krolzik, Volker

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Krolzik, V. (2016). Diakonie als christliches Unternehmen: Was prägt und trägt diakonische Einrichtungen im säkularen Kontext? *Widersprüche : Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich*, 36(140), 111-115. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-63963-5>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Volker Krolzik*

Diakonie als christliches Unternehmen

Was prägt und trägt diakonische Einrichtungen
im säkularen Kontext?

Die Überschrift ist der Titel eines Buches von Alfred Jäger (1986). Während dieser in seiner damals bahnbrechenden Publikation vor allem der unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen Dimension dieses Themas folgte und eine Managementlehre für die Diakonie entwickelte, will ich in diesem kleinen Beitrag den Fragen nachgehen, was diakonische Einrichtungen zu dezidiert christlichen Unternehmen macht und wie sie das nach innen, also den Mitarbeitenden und Nutzenden gegenüber, vermitteln können. Dazu muss ich eine biografische Vorbemerkung machen:

Seit sechs Jahren lebe ich in der Oberlausitz, dem äußersten Osten Deutschlands, in unmittelbarer Nachbarschaft zu Polen und Tschechien. Hier gehören weniger als 20 Prozent der Bevölkerung einer Kirche an. Viele Mitarbeitende unserer diakonischen Stiftung erfahren durch ihre Arbeit zum ersten Mal, was Diakonie und Kirche tun. Ihnen sind die biblischen Geschichten, mit denen diakonische Arbeit gemeinhin begründet wird, sowie Traditionen kirchlichen Hilfehandelns unbekannt. Aufmerksam und kritisch beobachten sie und fragen nach der Eigentümlichkeit der Diakonie im Kontext Sozialer Arbeit.

Ist es der Unternehmensführung wichtig, dass die christliche Dimension der diakonischen Arbeit für Nutzende und Gesellschaft wahrnehmbar ist, muss sie

* Die Redaktion der Widersprüche hat verschiedene, konfessionelle Anbieter Sozialer Arbeit angefragt, uns ihre spezifische „Innensicht“ der neuen Herausforderungen, die sich diesen Einrichtungen stellen, mitzuteilen. Volker Krolzik (Herrnhuter Diakonie) und Bernd Seguin (Evangelische Stiftung Alsterdorf) vertreten dabei die Perspektive von Leitungspersonen konfessioneller Träger, die über Ressourcen und Personalverantwortung verfügen und mit den veränderten Anforderungen Sozialer Arbeit auf den Sozialmärkten umgehen müssen, diese aber auch gestalten können und gestalten.

diese zunächst in einer angemessenen Form den Mitarbeitenden vermitteln. Das ist m.E. nur durch eine diakonische Unternehmens- und Führungskultur möglich, die glaubwürdig (vor-)gelebt wird. Am letzten Januar-Wochenende veranstalten wir jedes Jahr Einführungsstage für neue Mitarbeitende der verschiedenen Einrichtungen und Dienste, in denen diese auch ausführlich über die Kultur sprechen, die sie dort vorgefunden haben. Dabei nennen sie häufig die Begriffe Gerechtigkeit, Achtsamkeit, Freundlichkeit, Solidarität ... Kaum jemand ist sich der religiösen Dimension dieser Begriffe bewusst.

Diakonische Unternehmenskultur

... steht in einem engen inhaltlichen Zusammenhang mit der diakonischen Qualität der Arbeit. Diese lässt sich nicht an der Anzahl der Gottesdienste, Andachten, Amtshandlungen, Seminare o.ä. messen. Vielmehr erweist sie sich täglich in den face-to-face-Begegnungen am Pflegebett, am Esstisch der Wohngruppe, in therapeutischen Gesprächen, in Mitarbeitergesprächen. Wie die Versorgungs-, Pflege- und Unterrichtsqualität lässt sich auch die diakonische Qualität ableiten, beschreiben und messen.

Sie wird abgeleitet aus dem Evangelium von Jesus Christus und seinem Menschenbild, aus dem Leitbild sowie aus Unternehmensgrundsätzen und -zielen. In Konzeptionen, Qualitätszirkeln und -handbüchern sowie in Qualitäts- und Leistungsvereinbarungen wird sie beschrieben. Für die Unternehmenskultur sind die Transparenz der Qualitätsentwicklungsprozesse und die Möglichkeiten der Partizipation von besonderer Bedeutung. Das gilt für Qualitätszirkel ebenso wie für die Beteiligung möglichst aller Mitarbeitenden an einem Leitbildprozess oder die Veröffentlichung von Unternehmenszielen und Führungsgrundsätzen in der Mitarbeiterschaft.

1. Ein Beispiel: Eine Einrichtung der Altenhilfe war über einen längeren Zeitraum durch einen hohen Krankenstand und eine ähnlich hohe Frustration der Mitarbeitenden geprägt. In der Folge nahmen die Belegung und das Betriebsergebnis ab. Wenn die kranken Mitarbeitenden wiederkamen, waren die anderen so erschöpft, dass sie krank wurden. Wir stockten zunächst für zwölf Monate überplanmäßig das Personal auf und hofften, so Entlastung zu schaffen. Die Wirkung dieser nicht refinanzierbaren Maßnahme verpuffte. Jedoch bewirkten zwei andere Maßnahmen eine nachhaltig positive Veränderung dieser Situation:
2. In den monatlichen Mitarbeiterversammlungen („Diakonische Vespere“) stellte die Einrichtungsleiterin die wichtigsten Kennzahlen regelmäßig vor: Auslastung, Pflegestufen-Mix, Krankheitstage, Mehr- und Minderstunden,

Betriebsergebnis usw. Die Mitarbeitenden diskutierten darüber, dass z.B. die Auslastung des Hauses auch damit zusammenhängt, wie sie in ihrem dörflich geprägten Umfeld über ihre Arbeit sprechen.

Eine externe Beraterin entwickelte mit den Mitarbeitenden Möglichkeiten, im Alltag kräfteschonender und effektiver zu arbeiten. Im Ergebnis hatten die Mitarbeitenden mehr Zeit für die Bewohner. Das erhöhte die Arbeitszufriedenheit. Freilich ändern diese Maßnahmen nichts an dem gesellschaftlichen Problem der nicht ausreichenden Personalausstattung von Altenpflegeeinrichtungen. Sie haben uns aber ermutigt, Entscheidungsprozesse und ihre Voraussetzungen transparent und möglichst partizipativ zu gestalten.

Die Unternehmenskultur konkretisiert das Menschenbild

Wenn das Evangelium und das christliche Menschenbild Grundlage der Unternehmenskultur sind, ist es einerseits wichtig, diese Inhalte den Mitarbeitenden zu vermitteln, und andererseits müssen sie für den jeweiligen Arbeitsalltag konkret nutzbar gemacht werden. Was bedeutet es z.B. im pädagogischen Handeln einer Jugendwohngruppe, dass Liebe und Gerechtigkeit „Schwestern“ sind, die einander brauchen?

Und selbstverständlich fragen Mitarbeitende, ob christliche Aussagen nur allgemein propagiert werden oder ob das Unternehmen sie auch in Tariffragen anwendet. Im Gegensatz zu den meisten Sozialunternehmen dieser Region wenden wir vollumfänglich die AVR der Diakonie Sachsen an. Ein solches Tarifwerk bietet u.E. am ehesten die Gewähr für einen gerechten Lohn. Das stärkt unsere Glaubwürdigkeit, zugleich belastet es unsere Wettbewerbsfähigkeit, da wir höhere Leistungsentgelte berechnen müssen und uns die Kostenträger die Tariffreue vorwerfen.

Das christliche Menschenbild mit seiner hohen Wertschätzung der schöpfungsgemäßen Individualität der Personen bewahrt vor einer übergriffigen Vereinnahmung oder Bedrängung der Mitarbeitenden oder Nutzenden. Es achtet deren religiöse oder weltanschauliche Orientierung und geht sensibel, wertschätzend mit ihr um. Im Sinne Jesu Christi traut sich Diakonie in die Nähe der Menschen und nimmt achtungsvoll deren Sehnsucht nach Annahme und Anerkennung, Zuwendung und Trost, Ermutigung, Hoffnung und Ermächtigung auf.

Das ist kein eindimensionaler Handlungsstrang, der vom Profi ausgeht und den Klienten bewegt. Vielmehr handelt es sich um ein interaktives Geschehen, das Mitarbeitende wie Nutzende, Basis- wie Führungskräfte, ja sogar die gesellschaftlichen Stakeholder bewegt, entwickelt und verändert. Deshalb hat Johann

Hinrich Wichern im 19. Jahrhundert die Mitarbeitenden der Diakonie „Brüder“ bzw. „Schwestern“ genannt. Sie sollten den jungen oder erwachsenen Menschen auf Augenhöhe begegnen und nicht schon im Voraus wissen, was für diese gut ist. Im 20. Jahrhundert beschrieb der Theologe Paul Tillich die „Geistgemeinschaft“, in der Gottes guter Geist in und durch alle an der Gemeinschaft Beteiligten wirkt, auch durch die nichtchristlichen, die geistig behinderten oder die sonst am Rande stehenden.

Um das konkret zu machen: Als eine von zwei diakonischen Einrichtungen in Ostdeutschland hat die Stiftung Herrnhuter Diakonie 2013 gemeinsam mit regionalen Partnern einen Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention entwickelt, der bis 2018 läuft. Es ist jetzt schon zu sehen, wie sich das gesellschaftliche Leben der Region verändert und dass nicht nur Menschen mit einer Behinderung, sondern alle Bürger an Lebensqualität gewinnen. Wenn physische Barrieren im öffentlichen Raum verschwinden, profitieren z.B. auch Eltern mit Kinderwagen. Wenn Pfarrerinnen, Pfarrer, Lehrende oder Kommunalpolitiker eine leichte Sprache lernen, profitieren davon alle Zuhörenden.

Den Bürgern der Region ist wie unseren Mitarbeitenden durchaus bewusst, dass dieses Engagement für den Aktionsplan „Es ist normal, verschieden zu sein“ direkter Ausfluss unseres christlichen Menschenbildes ist und von der diakonischen Unternehmenskultur getragen wird. Die Mitarbeitenden anerkennen, dass sie bei der Diakonie nicht nur gute und gerechte Arbeitsbedingungen, sondern auch sinngebende Arbeit finden. Unabhängig von ihren religiösen Überzeugungen sind sie Teil dieser Kultur und wirken am christlichen Handeln der Diakonie mit. Denn es ist eindeutig zu kurz gegriffen, die christliche Orientierung eines diakonischen Unternehmens an der Kirchenmitgliedschaft seiner Mitarbeitenden messen zu wollen. Dabei ist die sog. „ACK-Klausel“ für mich theologisch nicht begründbar. Nicht nur im Osten Deutschlands hat sie als Einstellungskriterium ausgedient. Auch im Westen ist dieses Kriterium unglaubwürdig, da die bloße Kirchenmitgliedschaft keine Rückschlüsse auf die innere Haltung der Person zulässt. Wir verstehen deshalb die Identifikation mit dem diakonischen Auftrag nicht als „Bringschuld“ der Mitarbeitenden. Vielmehr betrachten wir es als Aufgabe des Anstellungsträgers, ihnen zu vermitteln, was die Diakonie prägt und trägt. Von den Mitarbeitenden erwarten wir die Offenheit für dieses Gespräch und das wertschätzende Umgehen mit der christlichen Ausrichtung des Unternehmens.

Natürlich ist es für diakonische Einrichtungen wichtig, auch christlich und kirchlich identifizierte Mitarbeitende und v.a. Führungskräfte zu haben. Viel wichtiger aber ist, dass in den Einrichtungen und Diensten ein menschenfreundlicher, christlicher Geist herrscht, der Jede und Jeden als einmaliges und wür-

devolles Geschöpf annimmt und wertschätzt. Nur wenn sie das gewährleisten, dürfen diakonische Einrichtungen auch die kirchlichen Schutz- und Selbstbestimmungsrechte für sich in Anspruch nehmen¹. Eine solche Kultur zu prägen und zu fördern ist die tägliche Herausforderung diakonischer Unternehmen in einer säkularen Welt.

Literatur

Jäger, A. 1986: Diakonie als christliches Unternehmen. Gütersloh

Volker Krolzik, *Theologischer Vorstand, Zittauer Straße 19, 02747 Herrnhut*
E-Mail: krolzik@ebu.de

1 Das schließt m.E. auch die Augenhöhe von Unternehmensleitung und Mitarbeitervertretung ein.