

Diakonie und Kommerzialisierung: Werte wahren im Wandel des Marktes *)

**20 Thesen zu „Diakonie in der Spannung von Kooperation und Konkurrenz“
von Pfarrer Christoph Kuhnke,**

behandelt zum Abschluss einer Zukunftswerkstatt zum Thema:

**„Kooperation und Konkurrenz: Herausforderungen und Entwicklungschancen für
Einrichtungen diakonischer Träger in Berlin und Brandenburg“**

am 22. Februar 2001 im Haus der Diakonie:

Einleitung

Vierzig Jahre Frieden, Wirtschaftswunder, überwiegend Vollbeschäftigung und kontinuierlich steigender Wohlstand: Diese Kurzbeschreibung der Entwicklung in den alten Bundesländern bis 1989 mag genügen, um zu verdeutlichen, dass bis Anfang der neunziger Jahre immenses privates Kapital entstanden war. Gleichzeitig hatte sich der Staat immer mehr verschuldet und konnte seinen Aufgaben z.B. im Sozialwesen immer schlechter nachkommen. In dieser Situation war es notwendig, vielleicht sogar überfällig, zu fragen: Wie kann privates Kapital für den Bereich Sozialwesen nutzbar gemacht werden?

Jahrzehnte lang hatte das gemeinnützige Modell funktioniert, das darauf baute, dass es in der Gesellschaft ein soziales Gewissen gibt: Dass man aus religiösen, humanitären oder sonstigen idealistischen Motiven bereit ist, privates Kapital einzubringen, z.B. in Form von Stiftungen, Spenden, Förderbeiträgen, Kirchensteuern oder freiwilligem Engagement. Dieses Modell allein genügt seit Anfang der neunziger Jahre den Anforderungen nicht mehr – man denke nur an die Rückgänge im Kirchensteueraufkommen. Es musste ein zweites und konkurrierendes Modell installiert werden: Nämlich die Möglichkeit, im Erbringen sozialer Leistungen Profite zu erwirtschaften, die privatisierbar sind. Das Versprechen von Renditen bewirkt seitdem, dass über privatgewerbliche Anbieter sozialer Dienstleistungen den Bereichen Soziales und Gesundheit privates Kapital zufließt. Im Gesetz zur Pflegeversicherung manifestierte sich dieser politische Gestaltungswille erstmalig und mit nachhaltigen Wirkungen.

Ich denke, ohne die Erschließung privaten Kapitals wäre unser Sozialsystem zu diesem Zeitpunkt überhaupt nicht zu retten gewesen, sondern wäre auf seinen Zusammenbruch zugesteuert. Andererseits sehe ich natürlich, wie schwer es die frei-gemeinnützigen Wohlfahrtsträger seitdem haben, auf dem nun entstandenen offenen Markt des Sozialen zu recht zu kommen, zumal weiterhin Bindungen bestehen, die zu Nachteilen und Wettbewerbsverzerrungen führen.

Erstmals erschienen in: Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg:
Diakonie-Inform Nr. 60, April 2001

Trotzdem gehöre ich nicht zu denen, die diese Entwicklung ausschließlich bedauern. Im Gegenteil: Ich bin der festen Überzeugung, dass der Weg, Sozialpolitik über das Gewinnen privaten Kapitals zu ermöglichen, nur funktioniert, solange es zwei miteinander konkurrierende Systeme im Erbringen sozialer Leistungen nebeneinander gibt: Das gemeinnützige und das gewerbliche Modell. Gerade der Wettstreit dieser beiden Modelle sichert die Qualität des Sozialen in unserer Gesellschaft. Beide Seiten spornen sich gegenseitig an, ihre Leistungen auf möglichst hohem Niveau und mit moderaten Kosten zu erbringen. Beide Seiten profitieren von der Existenz der je anderen, denn sie ermöglicht, das je eigene Profil darzustellen.

Die Aufgabe besteht also darin, in fruchtbarer Spannung eine Balance zwischen beiden Systemen herzustellen. Würden die Gemeinnützigen sich vom Markt der sozialen Dienstleistungen zurückziehen oder sich gar verdrängen lassen, würde das derzeitige System der Finanzierung des Sozialen insgesamt scheitern.

Aus diesem Grund möchte ich Ihnen Mut machen: Nehmen Sie die Rolle an, die Ihnen in diesem System zugefallen ist! Besinnen Sie sich auf alle Stärken, die Sie als Gemeinnützige haben und über die Privat-Gewerbliche nicht verfügen. Nutzen Sie die Chancen, die die Entwicklung Ihnen bietet.

In diesem Sinne begrüße ich Sie herzlich in der Spannung von Kooperation und Konkurrenz! Diese Spannung stelle ich nun in 20 Thesen dar, die ich jeweils mit einigen erläuternden Sätzen vertiefe.

These 1:

Das vordergründige Interesse an Kooperation zwischen den Einrichtungen diakonischer Träger besteht in der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Im Hintergrund werden Fragen nach der Identität diakonischer Unternehmen und der in ihnen tätigen Menschen aufgeworfen.

Die Einrichtungen diakonischer Träger arbeiten auf dem hart umkämpften Markt sozialer Dienstleistungen. Sie unterliegen dem Gebot der Wirtschaftlichkeit. Die Rolle sozialer Dienstleister am Markt ist relativ neu und muss noch geübt, ein entsprechendes Selbstverständnis noch gefunden werden. Neue Fragen stellen sich, die beantwortet werden müssen:

- Das Verhältnis von Profit und Nächstenliebe.
- Umgang mit Konkurrenz im eigenen Wohlfahrtsverband.
- Christlich-diakonisches Selbstverständnis im Verdrängungswettbewerb.

Antworten auf diese Fragen erfordern einen Bewusstseinswandel bei den Verantwortlichen in Kirche und Diakonie. Es ist also nicht möglich, über Kooperationen von Einrichtungen bzw. Unternehmen zu sprechen, ohne über Menschen zu sprechen.

These 2:

Die Entwicklung kooperativer Strukturen voll zieht sich auf drei Ebenen:

- *Wirtschaftlichkeit*
- *Identität*
- *Personen.*

Diese Ebenen müssen deutlich unterscheidbar sein. Sie lassen sich aber nicht voneinander trennen.

Die Zukunftswerkstatt folgte dieser These mit einem dreigliedrigen Aufbau:

- Das Thema *Wirtschaftlichkeit* fand Berücksichtigung im *Workshop 1*:
„Erfahrungsaustausch über Kooperationen:“
 - Was macht sie notwendig?
 - Welche Möglichkeiten eröffnen sie?
 - Was sind unsere Erfahrungen, was unsere Befürchtungen?
 - Welche Voraussetzungen sind zu schaffen und wo liegen die Grenzen?Rundgespräch, Stärken-Schwächen-Analyse, Ergebnissicherung.
- Den Fragen nach der *Identität* gewidmet war *Workshop 2*:
„Diakonie als Marke“
 - Das CD der Diakonie und das kooperative Konzept, das ihm zugrunde liegt.
 - Das Markenzeichen als Botschaft der Unternehmenswerte.2 Referate mit anschließender Diskussion.
- Einen praktischen Beitrag für die Bearbeitung jener Voraussetzungen von Kooperationen, die im persönlichen Bereich liegen, lieferte *Workshop 3*:
„Die kollegiale Beratung“ Ein kooperatives Modell zur Weiterentwicklung meiner Leitungspraxis.
Gruppenpädagogische Einführung und Erfahrung.

Die Ergebnisse der drei Workshops sind in die Thesen „Diakonie in der Spannung von Kooperation und Konkurrenz“ eingeflossen. Alle an den Workshops Beteiligten hatten vorab die Möglichkeit, die Thesen kennen zu lernen und zu kommentieren.

These 3:

Diakonie bezieht ihr Selbstverständnis und ihren Auftrag aus der Zuwendung Gottes zum Menschen. Die Entwicklung kooperativer Strukturen in der Diakonie versteht sich selber als eine diakonische Aufgabe. Sie wendet sich daher zunächst den Menschen zu, die kooperieren sollen.

Als Erbringer personenbezogener Dienstleistungen stehen die Menschen in doppelter Hinsicht im Blickfeld: Als Patienten/Klienten/Kunden und als Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter der Diakonie.

Wenn Einrichtungen diakonischer Träger kooperieren, bedeutet das, dass Menschen lernen müssen, zusammen zu arbeiten. Es bedeutet, dass den Patienten/Klienten/Kunden mindestens keine Nachteile entstehen sollen. Ob Kooperationen gelingen oder scheitern, hängt wesentlich davon ab, ob die leitenden Funktionsträger „miteinander können“.

Bestehende Kooperationen, die häufig informellen Charakter haben, werden häufig nicht von Faktoren wie Wirtschaftlichkeit, Standort, Angebotsergänzungen bzw.

-überschneidungen geprägt, sondern von Gemeinsamkeiten im biographischen Hintergrund der Führungskräfte.

Zu kooperieren bedeutet Beziehungsarbeit zu leisten.

These 4:

Die Aufgabe, kooperative Strukturen in der Diakonie zu entwickeln, zielt auf die Entwicklung neuer Denk- und Glaubensstrukturen.

Es mangelt der Diakonie weder an internem noch externem Sachverstand, um gelingende Kooperationen herbeizuführen, deren Synergieeffekte auszuschöpfen, die sich daraus ergebenden Marktvorteile zu nutzen und die Zusammenarbeit als Stärke in der politischen Lobbyarbeit zu nutzen.

Es mangelt der Diakonie ebenfalls nicht an Einsicht, dass der Trend zu mehr Kooperation noch verstärkt werden müsste, bevor die Not keine Gestaltungsspielräume mehr lässt.

Um aber von Wissen und Einsicht zum Handeln zu gelangen, muss die Motivation gestärkt werden. Blockiert wird das Handeln aus Einsicht durch verschiedene Formen von Existenz- und Konkurrenzängsten:

- Verlust an Eigenständigkeit,
- drohende Degradierung der Position/Funktion,
- Arbeitslosigkeit,
- Eingeständnis von Misserfolg u.a.m.

Kooperierendes Handeln aus Einsicht setzt Vertrauen voraus, das häufig erst noch aufgebaut werden muss.

These 5:

Innovationen fordern Freiräume für Kreativität, Phantasie, Träume, Visionen und lustvolles Ausprobieren. Das steht im Widerspruch zu der Erfahrung, keine Zeit zu haben, weil immer weniger Menschen immer mehr leisten müssen.

Die Kölner „Master Concept Gruppe“, die sich auf Marketing für mittelständige Unternehmen spezialisiert hat, sagt: „Um gut zu sein, braucht man kein großes Budget, sondern große Kreativität.“

Lebenshilfe-Ratgeber wissen: „Die Hauptblockade der Menschen ist der Stress. Der hindert daran, schöpferisch zu denken. Wenn der Druck weggenommen wird, gewinnt die Klugheit wieder Überhand.“

Ein Teilnehmer der Zukunftswerkstatt beklagte: Die Kostendrückerei führe dazu, dass immer weniger Menschen immer mehr Arbeit unter sich aufteilen müssen und in der Regel als erstes an Fortbildung gespart werde. Das gelte für alle Bereiche der Diakonie.

Auch die Zukunftswerkstatt litt darunter, dass die Zahl der Teilnehmenden immer kleiner wurde, was mit kurzfristig anberaumten wichtigen Terminen begründet wurde.

Die größte Gefahr für die Diakonie, im Wettbewerb Marktanteile zu verlieren, besteht darin, dass die Menschen, die in ihr arbeiten, sich durchweg im Zustand des Getriebenseins befinden.

Meiner persönlichen Spiritualität entspricht es zu fragen: Was würde Jesus raten, wenn man ihn als Unternehmensberater fragen würde?

These 6:

Die Zeit, die in das Erarbeiten von Kooperationen investiert wird, wird durch einen kooperierenden Arbeitsstil zurück gewonnen.

Kooperationen beginnen bereits beim gemeinsamen Nachdenken darüber. Die Zeit, die in den Prozess investiert wird, an dessen Ende eine erfolgreiche Kooperation steht, ist keine verlorene oder zusätzliche Zeit, sondern Teil des gemeinsamen Gewinns.

Es ist nicht selbstverständlich, dass ein solcher kooperativer Arbeitsstil gelingt. Sinnvoll ist die Anwendung entsprechender Gesprächsmethoden wie Brain-Storming, Metaplan-Technik, Mind-map u.a.m.

Abwehrhaltungen gegen die Nutzung solcher Moderationshilfen verbieten sich aufgrund der Komplexität der Wirklichkeit, die es dem Einzelnen schwer machen, neue Sachverhalte in allen ihren Aspekten zu erfassen.

Für die Entfaltung innovativer Kraft steht das Team im Mittelpunkt, in das alle Mitglieder ihre Erfahrungen und ihr Wissen einbringen, und in dem sie als zugleich Wissende und Lernende vorankommen.

In Übereinstimmung von biblischer Grundüberzeugung und Menschheitserfahrung, stehen am Anfang großer Veränderung häufig Träume. Für das „träumende Erdenken“ einer kooperierenden Diakonie von morgen gilt die Aufforderung zu kooperativem Arbeitsstil ganz besonders. Denn: „Wenn ich allein träume ist es nur ein Traum. Wenn wir gemeinsam träumen ist es der Anfang der Wirklichkeit.“ (aus Brasilien)

These 7:

Kooperierende Arbeitsstile können gelernt und trainiert werden. Der christlichen Identität entspricht der Vorzug von Methoden, die die Fähigkeiten zur Selbstorganisation aufbauen und stärken.

Kooperativer Arbeitsstil setzt die Bereitschaft der Teilnehmenden voraus, sich hörend und einbringend zu öffnen. Dazu gehört Vertrauen, die Korrektur von Vorurteilen und die Bereitschaft, egomotivierte Verhaltensweisen zurück zu nehmen.

Probleme in diesem Bereich können mit Hilfe externer Berater, Supervisoren u.a. bearbeitet werden. Darüber hinaus gibt es Methoden, die ohne Beratung von außen auskommen.

Für Kleingruppen (4-6 Pers.) bietet sich die kollegiale Beratung an: Im Rahmen festgelegter Zeitphasen und Rollenverteilungen können Fragen und Probleme, die sich in vergleichbaren beruflichen Positionen ergeben, bearbeitet werden. Das Einhalten der Regeln hält zwischen den Teilnehmenden eine Balance von Nähe und Distanz aufrecht, die es möglich macht, Gefühle und Empfindungen in den Gesprächsprozess einzubeziehen und für Lösungen nutzbar zu machen.

Kollegiale Beratung ersetzt nicht Kooperationen, kann sie aber sinnvoll begleiten und unterstützen. Ihre größere Verbreitung, z.B. unter Führungskräften in der Diakonie, würde dazu beitragen, ein kooperatives Klima zu schaffen.

Kollegiale Beratung bezieht die Fähigkeiten zur Selbstorganisation der Teilnehmenden ein. Sie weist damit eine Nähe auf zu biblischen Auffassungen vom Geist Gottes, der das Chaos ordnet und ein Geist der Besonnenheit ist.

These 8:

Die religiöse Verwurzelung der Diakonie ist die Liebesmystik: Als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Christi kooperieren Christen mit Gott. Daraus schöpfen Menschen in der Diakonie ihre Motivation zu kooperieren.

Gängige theologische Begründungen der Diakonie als untrennbare Äußerung des christlichen Glaubens begnügen sich damit, im Appellativen stecken zu bleiben: „Seid barmherzig, wie euer Vater im Himmel barmherzig ist.“ Eine solche Begründung bleibt schwach, weil in einer Welt willensorientierter Lebenshaltungen solche Appelle mit Willenskraft beantwortet werden.

Barmherzigkeit dagegen zielt auf Herzenskraft: „Sei beim armen Herz“ bzw. „sei beim Armen mit deinem Herz.“ Die Mystik als Praxis des Betens und der Versenkung des Ich in die Gegenwart des Göttlichen ist der Urgrund für Motivationen zum Handeln aus Nächstenliebe.

Die Geschichte vom barmherzigen Samariter ist vom Evangelisten Lukas konzipiert als eine Beispielgeschichte für das Fließen von Energien der Barmherzigkeit zwischen den „Eckpunkten“ Gottesliebe – Nächstenliebe – Eigenliebe.

Der Apostel Paulus fasst seine mystische Erfahrung zusammen mit den Worten: „Ich lebe, aber nun nicht ich, sondern Christus in mir.“ (Gal. 2;20)

These 9:

Die Chancen der Diakonie auf dem Markt liegen im Darstellen ihres eigenen Profils, d.h. dem Handeln aus christlich-diakonischer Motivation. Die entsprechende Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Diakonie hat höchste Priorität. Dabei empfiehlt es sich, Konzepte des spirituellen Lernens anzuwenden.

Die Vermittlung des christlichen Gottes- und Menschenbildes und das Heranführen an die Motivationen für diakonisches Handeln geschehen weitgehend mit Menschen, die nur gering oder gar nicht kirchlich sozialisiert sind. Erwachsenenpädagogische und didaktische Konzepte müssen die Gründe für den Abstand zum kirchlich vermittelten Glauben angemessen berücksichtigen.

„Kirche“ steht unter dem Verdacht, in Glaubensangelegenheiten zu bevormunden und zu belehren. Das stößt ab. Zugleich wird intensiv nach Orientierung und Sinnggebung gefragt und gesucht. Spirituelles Lernen schlägt eine Brücke: Es wurzelt in christlicher Lebenshaltung und vermittelt deren Werte und Inhalte. Und sie bezieht das aufgeschlossene Interesse und die suchende Bereitschaft wertschätzend als „Motor“ ein.

Spirituelles Lernen zielt darauf, mit Christus als „innerem Lehrer“ vertraut zu werden. Ein Beispiel für spirituelles Lernen gibt Franz Kamphaus, (röm.-kath.) Bischof von Limburg: „Die Meditation ist ganz sparsam mit Worten. Ich meditiere jeden Morgen Jesus Christus. 'Jesus' beim Einatmen, 'Christus' beim Ausatmen. Im Rhythmus des Ein- und Ausatmens freunde ich mich mit Jesus an.“

These 10:

Ebenso wichtig wie die Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist das christlich-diakonische Persönlichkeitsprofil der leitenden Funktionsträger. Ein Leitbild für Führungskräfte sollte verdeutlichen, wie die scheinbaren Gegensätze von „Geistlicher“ und „Geschäftsführer“ in einer Identität als christlicher Manager vereinbar sind.

Die Motivation der in der Diakonie tätigen Menschen, sich mit dem „Eigentlichen“ der Diakonie auseinander zu setzen, wird wesentlich vom Vorbild „der Chefs“ bestimmt. Die Identifikation mit der Tätigkeit in der Diakonie, die sich den Schwachen zuwendet, wird steigen, wenn erlebbar ist, dass Führungskräfte sich ihrer Schwächen bewusst sind. Der persönliche Glaube: „Unser Gott hat Wunden. Darum geht er an den Wunden von Menschen nicht vorüber“, sollte in die Vorbildfunktion der Führungskräfte einfließen.

Die Vereinigung der Gegensätze von „Geistlicher“ und „Geschäftsführer“ in der persönlichen Identität als christlicher Manager ist möglich, wirkt gegenseitig befruchtend und gilt für die Vertreter und Vertreterinnen beider Berufe.

These 11:

Das Gelingen von Kooperationen wird begünstigt, wenn sie mit „unschädlichen“ Verabredungen beginnen, von denen alle gewinnen.

Kooperation setzt Eigenständigkeit und wirtschaftliche Gesundheit der Partner voraus. Ziel ist, durch Zusammenarbeit mit anderen Anbietern die Eigenständigkeit am Markt zu erhalten. Sinnvoll ist, mit Kooperationen zu beginnen, solange man gesund ist. Ist eine erhebliche wirtschaftliche Schieflage eingetreten, erscheint eine Fusion mit vollständigem Verlust der Eigenständigkeit unausweichlich zu sein.

Kooperationen beginnen darum auf Arbeitsgebieten, wo die Partner sich nicht Konkurrenz machen, sondern durch das Teilen von Querschnittsaufgaben und deren Kosten gemeinsame Vorteile erzielen.

Dazu bieten sich an:

- Qualitätsmanagement
- Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Informationspool und Internetplattform,
- Call-Center,
- Aufbau von „Versorgungsketten“,
- Einkaufsgemeinschaften,
- Betriebskindergärten.

These 12:

Diakonie als Marke (1): „Überall, wo Diakonie drin ist, soll auch Diakonie drauf stehen.“

„Diakonie“ als Marke zu begreifen ist die Voraussetzung, um mit Menschen zu kommunizieren, die mit einem hochentwickelten Markenbewusstsein aufgewachsen sind.

„Diakonie“ ist eine vergleichsweise junge Marke, die noch gestärkt werden muss. Daran sollten alle Mitglieder des Diakonischen Werkes mitwirken, in dem sie sich das Markenzeichen „Diakonie“ mit dem Logo des Kronenkreuzes zu eigen machen. Darüber hinaus sollten auch alle kirchlichen Einrichtungen am „Rahmenkonzept Öffentlichkeitsarbeit der Diakonie“ als Kooperationspartner beteiligt sein.

Der Aufbau von regionalen Call-Centern für Kirche und Diakonie, in denen rund um die Uhr zugewandt und kompetent die Ratund Hilfesuche von Menschen beantwortet und fachgerecht weitergeleitet wird, entspricht heutigem Dienstleistungsstandart. Die Größe der Aufgabe erfordert, dass alle an der „Marke Diakonie“ Beteiligten mitmachen.

Das Problem ist: Viele große Einrichtungen sagen, sie seien unter ihrem eigenen (Produkt-) Namen bekannter, als unter dem Namen der (Meta-) Marke Diakonie. Das Beharren auf Eigenständigkeit schwächt die Marke Diakonie insgesamt; langfristig profitieren alle von der Markenstärke, die durch Beteiligung aller erreicht wird. Dazu ist es nötig, zweierlei zu überwinden: Den protestantischen Reflex: „Ich bin dagegen - ich mache was Eigenes“ und das traditionelle Verständnis, jedes branchengleiche Unternehmen sei ein „geborener“ Konkurrent und Mitbewerber.

These 13:

Diakonie als Marke (2): Diakonie hat gegenüber der privatgewerblichen Konkurrenz den Vorteil, mit Werten werben zu können.

Marketing-Konzepte für Anbieter personenbezogener Dienstleistungen zielen auf den Aufbau von Beziehungen. Die wichtigste „Werbefläche“ des Unternehmens ist die Begegnung zwischen der Mitarbeiterschaft und den Kunden/Klienten/Patienten.

Das Gelingen der Beziehung hängt davon ab, ob Übereinstimmung in den Wertvorstellungen beider Seiten erzielt werden kann. Werbung spricht gezielt die Personengruppen an, deren Wertewelten von der des Unternehmens zwar verschieden, der Unterschied aber nicht unüberbrückbar ist. Der angesprochene Personengruppe soll davon überzeugt werden, dass er nicht nur alles erhält, was seinen Wertvorstellungen entspricht (z.B. gute Pflege), sondern darüber hinaus das, was den Wertvorstellungen des Unternehmens entspricht (Pflege aus christlicher Motivation), als zusätzlichen Wert erhält.

Das Ziel von Marketing mit Werten ist, mit der Kernidentität des Unternehmens das Dienstleistungsprofil als added value zu bereichern.

These 14:

Diakonie als Marke (3): Marketing mit Werten setzt voraus, dass die kooperierenden Unternehmen ihre diakonische Identität geklärt und einen gemeinsamen Wertekanon verabredet haben.

Die notwendige Klärung der Identität in der Diakonie muss besonders auf zwei Fragenkomplexe Antworten geben:

1. Wie lassen sich Nächstenliebe und Profitorientierung verbinden?
2. In welchem Verhältnis steht die christlich motivierte Handlung zum Zeugnis des christlichen Glaubens?

zu 1: Diakonische Non-Profit-Unternehmen werden zunehmend den Finanzbedarf für Investitionen auf dem Kapitalmarkt suchen und dafür Gewinne machen müssen, um Tilgung und Zinslasten decken zu können. Das gewohnte Denken, dass „christlich“ mit „gemeinnützig“ und dies mit „Gewinnabsichtslosigkeit“ gleichsetzt, ist als überholt anzusehen. Als Grenzlinie für die christlich-diakonische Identität gilt, dass niemand sich an der Not anderer persönlich bereichern darf. (Das gilt nicht nur materiell, sondern auch ideell, z.B. für die Frage, ob Hilfe zur Selbsthilfe oder in die Abhängigkeit führt!)

zu 2: Was ist das „Eigentliche“ in der Diakonie, wenn die Dienstleistungen selber (z.B. Pflege) sich nicht von denen anderer Anbieter unterscheiden? – Zu unterscheiden ist zwischen expliziten und impliziten christlichen Handlungen. Als explizit ist z.B. das Glaubenszeugnis in Verkündigung, Unterricht und Seelsorge anzusehen. Als implizit gelten Handlungen wie Bildung, Erziehung, Hilfen und sozialpolitisches Engagement, die zwar teilhaben an der Zuwendung Gottes zum Menschen, nicht aber darauf angewiesen sind, dies ausdrücklich zu betonen.

Diakonie ist implizites christliches Handeln, das gleichberechtigt neben expliziten christlichen Handlungen, wie Verkündigung, Bekenntnis, Seelsorge und Mission steht.

These 15:

Diakonie als Marke (4): Marketing mit Werten investiert nicht nur nach außen in Werbekampagnen. Die wichtigste Investition zielt darauf, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine diakonische Identität zu vermitteln.

Noch einmal die Frage nach dem „Eigentlichen“ in der Diakonie: Diakonisches Handeln wird dadurch „christlich“, dass es von Christen / von christlich motivierten Menschen vollzogen wird.

Ähnlich verhält es sich auch, wenn man beispielsweise nach „christlicher Meditation“ fragt. Es gibt keine Form oder Technik des Meditierens, die es nicht auch in anderen religiösen oder kulturellen Zusammenhängen geben würde. Christliche Meditation entsteht dadurch, dass Christen meditieren.

Unter dem allgemeinen Kostendruck ist die Gefahr eines negativen Regelkreises gegeben: Es muss gleiche Leistung gegen immer weniger Entgelt erbracht werden, was bedeutet, dass sie von immer weniger Menschen erbracht wird. Somit bleibt immer weniger Zeit für Freistellungen zu Fortbildungszwecken.

Dazu Christoph Stölzl über preußische Sparsamkeit: „Sparsamkeit bedeutet... nicht nur, jeden Pfennig umzudrehen, sondern auch nach unternehmerischen Gesichtspunkten für die Zukunft zu investieren. ... Sparen in einem höheren Sinn meint, in die nachhaltigen Werte, in die Bildung, die Künste, die Kultur zu investieren...“ (Der Tagesspiegel, 12.01.01)

Lösungswege:

1. Größere Einrichtungen verfügen in der Regel über temporär-disponible Mittel, die bei entsprechender Prioritätensetzung verfügbar gemacht werden können.
2. Kleinere Einrichtungen können versuchen, durch wechselseitige Personalgestellungen Freiräume für Fortbildungsmaßnahmen zu schaffen.
3. Weiterbildung findet dort statt, wo das Personal sowieso zusammenkommt, z.B. in Dienstbesprechungen.

These 16:

Diakonie als Marke (5): „Überall wo Diakonie drauf steht, soll auch Diakonie drin sein.“

Die gemeinsame Identität und der vereinbarte Wertekanon tritt nach außen in Gestalt der Qualität in Erscheinung, mit der die Dienstleistung erbracht wird. Dabei geht es nicht allein um die Erfüllung der Standards, welche von Heimaufsicht, Medizinischem Dienst der Krankenkassen oder sonstigen Kontrollinstanzen vorgeschrieben werden. Sondern gewährleistet werden muss auch die „Marken-Qualität“, die sich aus *Dienstleistungsprofil* und *Kernidentität* zusammensetzt.

Das landesweite „Diakonie-Siegel: Pflege“, das zurzeit erprobt wird, ist ein Schritt in diese Richtung: „Neben fachlichen Kriterien spielt dabei die christliche Werteorientierung eine große Rolle“ (chrismon plus 12/2000).

Eine freiwillige Selbstkontrolle in der Diakonie setzt die Stärkung des Verbandes voraus, dem für die Markenführung die Definitionsmacht zukommt.

Den Verband zu stärken heißt für die Träger diakonischer Einrichtungen nicht, Eigenständigkeit abzugeben, sondern ihre Kooperation zu verbessern.

These 17:

Die Verbesserung der Zusammenarbeit im Kooperationsmodell „Verband“ beginnt mit der Verbesserung des Informationsflusses.

Die Probleme der Diakonie am Markt, die sich durch den Prozess der Europäisierung noch steigern werden, ähneln denen mittelständischer Unternehmen, die sich unter den Bedingungen der Globalisierung neue Überlebensnischen suchen müssen.

Noch einmal die Erfahrungen der Kölner „Master Concept Gruppe“: Ein wesentlicher Eckpfeiler des Erfolges sei das Informationsmanagement, wenn Klein- und Mittelbetriebe die Zusammenarbeit suchen. Im Gegensatz zu Konzernen gelte die Informationsbeschaffung in kleineren Unternehmen beinahe ausnahmslos als Holschuld. Und der Austausch von Wissen erfolge dabei meist nur informell und personenbezogen.

Grundlage für den Erfolg einer Kooperation sei ein transparenter und professioneller Informationspool aller Mitglieder. Gelingt das, seien die besten Chancen gegeben, dass Kooperationen Synergieeffekte im Einkauf, im Marketing und in der Kundenbetreuung erzielen (vgl. Der Tagesspiegel, 07.01.2001).

Der Aufbau eines solchen Pools im „Dianet“ ist Teil des Rahmenkonzepts Öffentlichkeitsarbeit. Sein Erfolg wird nicht darin bestehen, dass viele Anfragen kommen, sondern darin, dass alle Beteiligten ihn mit Informationen und Erfahrungen füttern.

Voraussetzung ist ein Bewusstseinswandel: Es gibt nicht „Wissende und Unwissende“, „Erfolgreiche und weniger Erfolgreiche“ usw., die sich gegenseitig nicht in die Karten gucken lassen, sondern alle lernen von allen, weil niemand so gut ist, dass er nicht zu jeder Zeit Neues lernen könnte.

These 18:

Das besondere Merkmal von Kooperationen in der Diakonie besteht darin: Der Starke gewinnt durch die Stärkung der Schwächeren.

„Zwei Schwache, die kooperieren, machen noch keinen Starken.“ – Kooperationen werden dadurch sinnvoll, dass ein Stärke-Schwäche-Ausgleich stattfindet: Im Zuge eines Stärken-Schwächen-Vergleichs konzentrieren sich die in einem Unternehmensverbund beteiligten Partner auf die jeweilige unternehmerische Stärke und überlassen jene Unternehmensbereiche, in denen die anderen besser sind, den Partnern. Gemeinsam wächst die Stärke am Markt.

Ein wirtschaftlich starkes Unternehmen unterstützt innerhalb der Diakonie einen schwächeren Konkurrenten, anstatt ihn in einer Fusion zu „schlucken“. Dies geschieht nicht selbstlos, denn

- die Konkurrenz wirkt belebend auf das eigene Unternehmen zurück,
- es wird ein Imageverlust der Marke „Diakonie“, z.B. durch Konkurs des Schwächeren vermieden, der auch dem eigenen Unternehmen schaden würde,

- es wird die Vielfalt der diakonischen Landschaft erhalten, welche Teil der protestantischen Identität ist.

These 19:

Der Erfolg einer Kooperation muss sich an der Verbesserung des wirtschaftlichen Ergebnisses ablesen lassen – oder sie findet erst gar nicht statt.

Kooperationen können unterschiedlichen Inhalts sein:

- Öffentlichkeitsarbeit,
- Strategische Allianzen,
- Marktaufteilungen,
- Qualitätssicherung,
- Informationspool,
- Lobbyarbeit,
- Gemeinsame Projekte,
- Ausgründungen,
- Wechselseitige Beteiligungen.

Dabei verhalten sich der Erhalt an Eigenständigkeit und der Grad an Zusammenarbeit umgekehrt proportional. Gemeinsames Interesse ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit als gemeinnützige Unternehmen in Konkurrenz zu den Privat-Gewerblichen.

Die Träger diakonischer Einrichtungen sollten die Vorteile ihrer Verbandsstruktur sehen und daraus das Kooperationsmodell der Holding für sich als angemessen ableiten: Die Zusammenführung von Einrichtungen der gleichen Branche in eine Obergesellschaft bei gleichzeitiger Wahrung der rechtlichen Selbständigkeit der Einrichtungen. Dies garantiert den Erhalt der Vielfalt bei gleichzeitiger Zusammenführung von Managementstrukturen, Bündelung von Know-how und Ausschöpfen von Synergieeffekten.

These 20:

Die Veränderung der Arbeitswelt wird zur Auflösung der klassischen Unternehmensstrukturen führen. Unternehmen werden aus Managements bestehen, die in Dauer und Umfang begrenzte Projekte koordinieren.

Prognosen für die Zukunft der Arbeit sagen die Abschaffung des Angestellten voraus, weil die Zahl der Firmen sinkt, die es sich leisten können (oder leisten wollen), ihre Leistungsträger das ganze Jahr über zu finanzieren. Aus Angestellten werden Freischaffende werden, die als „Unternehmer der eigenen Existenzsicherung“ sich selbständig vermarkten müssen, und immer dort „andocken“, wo ihre Fähigkeiten gerade gebraucht werden.

Die Wandlung von Festangestellten zu Arbeitsnomaden korrespondiert mit der Wandlung des Unternehmens zu einem sich permanent verändernden Gebilde aus befristeten Projekten, die vom Management initiiert und koordiniert werden. Die Entscheidungen darüber, worauf sich die unternehmerischen Aktivitäten richten, fallen

an der Börse im Sinne des Shareholder-Value-Denkens, das sich ausschließlich an der zu erwartenden Rendite allen Tuns und Lassens orientiert.

In der neuen Spielart des Kapitalismus, die von internationalen Fondsfirmen gesteuert wird, gelten die alten Regeln nicht mehr. Weder garantieren schwarze Zahlen die Existenz eines Unternehmens, noch schützen gute Ausbildung und Leistung vorm Verlust des Arbeitsplatzes (vgl. A. Nölting, Die neue Supermacht Börse, Rowohlt, Reinbeck 2000).

Die Rahmenbedingungen für diakonische Arbeit haben sich nicht nur in den vergangenen Jahren geändert, sondern werden sich noch weiter ändern. Für das Bestehen in der Zukunft wird entscheidend sein, bereits jetzt größere Flexibilität zu zeigen und überholte Denkmuster oder zu wenig tragfähige Glaubensstrukturen abzuwerfen. Das Suchen verstärkter Kooperationen kann hierfür einen Beitrag leisten.

Nachwort:

Ich glaube, als Kirche und Diakonie müssen wir erst noch lernen, richtig anzukommen in einer Welt des globalen Kapitalismus. Es war leicht, christlich motiviert dem Kapitalismus Grenzen zu setzen, solange er durch die Existenz eines gegensätzlichen Gesellschaftssystems begrenzt war. Wir dürfen nicht „kapitalistische Kirche und Diakonie“ werden, aber wir müssen noch besser, vor allem vorurteilsfreier, lernen, „Kirche und Diakonie im Kapitalismus“ zu werden.

Als im Mittelalter in Europa der erste bürgerliche Kapitalismus entstand, brachte das als Gegengewicht die Armutsbewegung hervor. Ihr entstammen die Bettelorden der Franziskaner und Dominikaner. Diese siedelten sich nicht wie z.B. der Arbeitsorden der Zisterzienser auf dem Land an, sondern gingen in die Städte. Dorthin, wo die Reichen lebten und Handel trieben. Denn die brauchte man als Stifter der Klöster und der Kirchen, in denen man dem Auftrag der Lehre und Verkündigung nachkommen konnte.

Betteln lohnt sich nur dort, wo der Reichtum ist. Genauer gesagt: Man muss dort betteln, wo Geld fließt. Dort, wo Geld weitergegeben wird, wo gehandelt wird, fällt auch etwas ab. Die Bettelorden, die die Armutregel besonders streng hielten, sagten zum Reichtum gerade nicht „Iggittigitt !“, sondern suchten sich Zugang, davon zu profitieren. Sie legten damit für sich das Wort Jesu aus: „Sucht euch Freunde beim ungerechten Mammon.“

Diese Einstellung hat uns besonders in Deutschland ein besonderes kulturhistorisches Erbe hinterlassen, nämlich die gotische Hallenkirche, die im Spätmittelalter die gotische Kathedrale mit den basilikalischen Grundformen als neuer Typus der Stadtkirche ablöste. Denn die Dominikaner und Franziskaner bauten ihrem Auftrag entsprechend Predigtkirchen, die dann ganz allgemein als neuer Baustil in Mode kamen.

Kirche und Diakonie, die ihre veränderte Rolle als Gemeinnützige im globalen Kapitalismus bejahen, werden vielleicht heute eine ähnlich bedeutende kulturhistorische Leistung von bleibendem Wert vollbringen. Ich finde, Sie verdienen es, mit einer solchen Vision Ihre lang und kurzfristigen Ziele zu verfolgen.

Allen Beteiligten spreche ich meinen herzlichen Dank aus.

An der „Zukunftswerkstatt zur Entwicklung kooperativer Strukturen unter Einrichtungen diakonischer Träger in Berlin und Brandenburg“ haben ganz oder teilweise teilgenommen:

Herr Brauckmann (DW Reinickendorf), Herr Döbler (Diak.-St. Reinickendorf), Herr Pfr. Eberhard (Kirchenkreis Tempelhof), Frau Fograscher (DWBB), Frau Dr. Frisius (Diak.-St. Lichterfelde West), Herr Kube (Wichernheim Frankfurt/Oder), Herr Lemming (DW Neukölln-Oberspree), Herr Liedtke (DWBB), Herr Neßhöver (Diak.-St. Tempelhof), Frau Nimz (DW Havelland), Herr Peters (Diak.-St. Neukölln), Herr Pötter (Geriatrizentrum), Herr Schilling (Stephanusstiftung), Frau Steigenberger (DWBB), Herr Pfr. Winkler (Kirchenkreis Brandenburg/Havel), Herr Ziemer (Stadtmission).

Als Referenten haben mitgearbeitet:

Herr Ahlhelm (DW EKD, Gesch.-St. Berlin), Herr Prof. Holewa (Evang. Fachhochschule Berlin), Herr Pannwitz (Berater f. Organisationsentwicklung).

Als Gesprächspartner begleiteten das Projekt von Seiten des DWBB: Herr Dane, Frau Jensen, Herr Kotnik, Herr Steinhäuser und Herr Wehner, sowie von Seiten der Evang. Fachhochschule Berlin Frau Prof. Simons.

Frau Pfn. Kahl-Passoth (Evang. Diakoniewerk Königin Elisabeth) hat das Vortragsmanuskript freundlicherweise durchgesehen und es um einige Anmerkungen aus der Praxis ergänzt.

Pfarrer Christoph Kuhnke