

Revista Ecumenică Sibiu

anul III • numărul 3 • noiembrie 2011

Modele de economie creștine

Christliche Wirtschaftsmodelle

RES - Revista Ecumenică Sibiu

editată de / herausgegeben von / edited by

Centrul de Cercetare Ecumenică, Universitatea „Lucian Blaga” Sibiu
Institut für Ökumenische Forschung, „Lucian Blaga” Universität Hermannstadt

Editori / Herausgeber / Editors

Prof. Dr. AUREL PAVEL

Facultatea de Teologie „Andrei Țaguna”, Universitatea „Lucian Blaga” Sibiu

Prof. Dr. STEFAN TOBLER

Departamentul de Teologie Protestantă, Universitatea „Lucian Blaga” Sibiu

Consiliul Științific / Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats / Academic Board

IPS Prof. Dr. LAURENȚIU STREZA (Mitropolitul Ardealului / Facultatea de Teologie „Andrei Țaguna” Sibiu)

Bischof em. Prof. D. Dr. CHRISTOPH KLEIN (Bischof em. der Evangelischen Kirche A.B. in Rumänien)

Prof. Dr. LUIGINO BRUNI (Facoltà di Economia, Università di Milano-Bicocca)

Prof. Dr. NICOLAS CERNOKRAK (Institut de Théologie Orthodoxe Saint-Serge, Paris)

Prof. Dr. PIERO CODA (Istituto Universitario Sophia, Loppiano/Firenze)

Prof. em. Dr. WALTER DIETRICH (Theologische Fakultät, Universität Bern)

Prof. Dr. IOAN ICA JR. (Facultatea de Teologie „Andrei Țaguna” Sibiu)

Dr. PANTELIS KALAITZIDIS (Volos Academy for Theological Studies, Volos/Greece)

Prof. Dr. PAUL NIEDERMAIER (Institutul de Cercetări Socio-Umane al Academiei Române, Sibiu)

Prof. em. Dr. HERMANN PITTERS (Departamentul de Teologie Protestantă, Sibiu)

Prof. Dr. ERICH RENHART (Katholisch-theologische Fakultät, Karl-Franzens-Universität Graz)

Prof. Dr. CHRISTOPH SCHWÖBEL (Evangelisch-theologische Fakultät, Eberhard Karls Universität Tübingen)

Prof. Dr. DOROTHEA WENDEBOURG (Theologische Fakultät, Humboldt-Universität Berlin)

Colegiul de redacție / Redaktionsteam / Editorial staff:

Rotraut Barth (Coordinator)

Daniela Ioan (Lay-out)

Dr. Ovidiu Ioan

Pr. lect. dr. Daniel Buda, Sibiu/Geneva (Coordinator *Ecumenical news*)

Coperta / Umschlag / Cover: Lucian Niculescu

Corectori / Korrektoren / Proof-readers: Gerhild Rudolf, Anca Sima, Francis William King

Editura / Verlag / Publisher: Honterus Sibiu

Correspondență / Korrespondenz / Mailing address:

Centrul de Cercetare Ecumenică Sibiu

Str. Mitropoliei nr. 30

550179 Sibiu

Tel: 0040-(0)269-223522

e-mail: res@ecum.ro; website: www.res.ecum.ro

This journal is indexed by *EBSCO Academic Search Complete*.

ISSN: 2065-5940

CUPRINS / INHALT / CONTENTS

Editorial 345

RALUCA GÄRTNER, BERNHARD BLEYER

*Alle Unternehmen handeln doch ethisch, oder? Herkunft und
Entwicklungen zu Sustainability und Corporate Social
Responsibility* 349

KARIN BASSLER

*Ethisches Investment: Kirchenvermögen ethisch anlegen als
christlicher Beitrag zu einer wirtschaftlichen Neuorientierung* 365

LAVINIA PETRACHE

*Incursiune în etica economică. Atitudinea Bisericii cu
privire la dimensiunea economică a vieții sociale* 375

SIEGFRIED J. SCHWEMMER

*Der Traum von der Diakonie. Diakonisch-soziale Arbeit
zwischen Wunsch und Wirklichkeit* 389

Eseuri/Essays

SERGEJ SHATRAUSKI, MIKHAIL MAZUR

*Einige Aspekte der sozialwirtschaftlichen Tätigkeit der
Russischen Orthodoxen Kirche* 409

ISTVÁN PÁSZTORI-KUPÁN

*Pro homine ethico. The need for an ethical collaboration
between theology and other sciences* 423

Alte articole/Weitere Aufsätze/Further articles

HANS KLEIN

- Die Gestaltung des christlichen Lebens in der Gemeinde nach Mathäus 18* 435

Actualitatea ecumenică/Aktuelles/Ecumenical news

- Christian Witness in a Multi-Religious World. Recommendations for Conduct. Bangkok, Thailand, January 25–28, 2011 449

- Mărturia creștină într-o lume multireligioasă. Recomandări de comportament. Bangkok, Thailanda, 25–28 ianuarie 2011 455

- Encyclical Letter from the Ecumenical Patriarch Bartholomew on the occasion of IEPC 461

- Enciclica Patriarhului Ecumenic Bartolomeu emisă cu prilejul Convocării Ecumenice Internaționale pentru Pace 465

- Resolution–Conclusions. 18th Annual General Assembly Paris, France, 21–24 June 2011. “Religious values in the Economic crisis reality” 469

- Rezoluție–Concluzie. A XVIII-a Adunare Generală a Adunării Interparlamentare Ortodoxe. Paris, Franța, 21–24 iunie 2011. „Valorile religioase în realitatea crizei economice” 475

Recenzii/Buchrezensionen/Book reviews

PHILIP A. CUNNINGHAM ET AL. (ED.)

- Christ Jesus and the Jewish People Today: New Explorations of Theological Interrelationships* (Radu Goșler) 481

NICOLAE RĂZVAN STAN (ED.)

- Biserica Ortodoxă și drepturile omului; paradigme, fundamente și implicații* (Ciprian Mocanu) 486

IOAN CHIRILĂ (COORD.)

- Doctores Honoris Causa Testimonia Oecumenica* (Daniel Buda) 489

Der Traum von der Diakonie

Diakonisch-soziale Arbeit zwischen Wunsch und Wirklichkeit

SIEGFRIED J. SCHWEMMER

The charity and social activity is confronted with economic, structural and conceptual challenges, and also with challenges on the part of the market policy. The chance of the charitable social work on the health market lies there where Church and charity overcome the gap, where charity develops its own spiritual profile, the man in need is the focus of its activity, and economy and spirituality are reconciled. The connection between the spiritual and economic competence enables one to assume responsibilities, to live one's faith and to shape life. A conscious leading behaviour influences the structure of the religious and work community.

Keywords: *ethics of responsibility, economic challenges, Church and charity, the nature and the essence of charity, religious and work community, spirituality, third social space, leading behaviour*

Traum von der Diakonie

Vor einiger Zeit wurde ich gefragt: „Was ist Ihr Traum von Diakonie?“ – Das ist eine bemerkenswerte Frage. Es lohnt sich, darauf eine Antwort zu suchen. Eine Antwort, die sowohl die Realität kennt, wie gleichzeitig dem Ideal verpflichtet ist und bleibt.

Bevor ich im Verlauf dieses Textes meinen möglichen Traum beschreibe, möchte ich an seinen Anfang den Traum eines Anderen stellen und ihn zum Anlass nehmen, über das Wesen der Diakonie und über die Aufgaben und Herausforderungen diakonisch-sozialer Unternehmen nachzudenken.

Zunächst der „Traum von der Diakonie“ von Dietrich Mendt:¹

Ich musste Gäste bedienen im Talar.
Es waren viele Gäste,
und ich brachte an jeden Tisch dasselbe Gericht:
Schnitzel nach altdeutscher Art,
Kartoffeln und Pflaumenkompott.
Es waren viele Gäste.
Ich musste laufen von Tisch zu Tisch.
Die Menschen sprachen mich an.

¹ Dietrich Mendt, *Schwarz steht ihm doch so gut. Umfrage wegen eines Pastors*, Stuttgart 1979, S. 111.

Sie wollten Eisbein und grüne Bohnen,
Erbsen mit Hammelfleisch, Schlagsahne
und eine Ochsenchwanzsuppe als Vorspeise.
Aber ich hatte sie nicht.
Ich wollte nicht hören.
Ich musste bedienen und hatte nur ein Gericht:
Schnitzel nach altdeutscher Art,
Kartoffeln und Pflaumenkompott,
für jeden dasselbe.
Ich murrte gegen das Murren.
Wer nicht will, was ich biete, soll hungern.
Viele mussten hungern, aber immer wieder
war einer, war eine,
die sich bedienen ließen mit Schnitzel nach altdeutscher Art,
Kartoffeln und Pflaumenkompott
und denen es schmeckte: „Herr Pastor, sehr gut!
Wunderbar wieder heute, Herr Pastor!
Wie haben Sie das gemacht, Herr Pastor? Wir kommen
so gern zu ihnen!“
Und ich bediente sie immer wieder.

Vom Traum zur Wirklichkeit

Hinter dem „Traum von der Diakonie“ steht das Urbild der Diakonie: Diakonie als Tischdienst. Jesus fragt seine Jünger: „Welcher von beiden ist größer: Wer bei Tisch sitzt oder wer bedient? ... Ich aber bin unter euch wie der, der bedient“ (Lk 22,27; siehe auch die Fußwaschung: Joh 13,1-20).² Es ist der Pastor, der in der Nachfolge Jesu Menschen bedient. Doch der Dienst wird zur Belastung und der Traum zum Albtraum. Die Ansprüche der Menschen werden zu einem Ärgernis. Ihre Forderungen sind unerfüllbar. Nur wenige würdigen und wertschätzen den Dienst des Dienenden.

Der „Traum von der Diakonie“ macht nachdenklich. Er wirft Fragen auf: Ist es Aufgabe der Diakonie, um im Bild des Traums zu bleiben, den Ansprüchen der Menschen zu dienen, Kunden zu bedienen, leibliche Bedürfnisse zu befriedigen, am Wohlstand Wohlhabender zu partizipieren, Senioren-Residenzen, -Stifte und -Hotels zu betreiben, Serviceleistungen anzubieten und verschiedene „Menüs“ und Angebote zu servieren ...?

² Die Bibelzitate nach: *Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift*, Stuttgart 1979, 1980.

Heute will und muss, zumindest in Deutschland, niemand „hungrig“ vom Tisch aufstehen, weil ihm das Angebotene nicht schmeckt. Es ist das Bemühen der Dienstleister, das Bedürfnis auch der „Satten“ zu befriedigen und die „Wohlhabenden“ zufrieden zu stellen. Wer am Wettbewerb der Anbieter sozialer Dienstleistungen nicht teilnimmt, nimmt sich die Chance am Markt teilzuhaben, sich „ein Stück vom Kuchen“ abzuschneiden und die eigene Qualität sozialer Arbeit zu etablieren.

Gott in den Menschen dienen: Das Wesen der Diakonie

Diakonie lässt sich praktisch-theologisch als organisierte und institutionalisierte Form des Helfens beschreiben.³ Sie wendet sich im Namen des Christentums, der Kirche oder einer diakonischen Institution, dem Einzelnen oder einer Personengruppe zu. Diese befinden sich in einer Notsituation oder in einer besonderen Bedürftigkeit. Das Wesen der Diakonie, als Dienst von Menschen an Menschen, begründet sich theologisch im Versöhnungsdienst Christi (2. Kor 5,18). Urbild der Diakonie ist die Tischgemeinschaft des Heiligen Mahls, das die Kirche Jesu Christi zum Gedächtnis ihres Herrn feiert.

Die christlich-jüdischen Wurzeln der Diakonie sind: das Doppelgebot der Gottes- und Nächstenliebe (Dtn 6,4-5; Lev 19,18; Mk 12,28-34), die Sorge um die soziale Gerechtigkeit (hebräisch: „Zedaka“) und das Erbarmen und die Fürsorge für die Armen, Schwachen und Kranken. In der Geschichte der Kirche wurden die diakonischen Handlungsfelder schon früh, im Anschluss an Matthäus 25, als die sieben Werke der Barmherzigkeit begründet und beschrieben: Durstige tränken, Gefangene besuchen, Tote begraben, Kranke heilen, Fremde beherbergen, Hungrige speisen, Nackte kleiden.

Heute subsumieren sich unter Diakonie folgende Arbeitsgebiete:⁴

- *Familien unterstützende* Aufgaben (z. B. Kinder- und Jugendarbeit, Kindergärten, Altenarbeit, Ehe- und Familien-Beratung),
- *an Notlagen orientierte* Aufgaben (z. B. Versorgung kranker Menschen, Einrichtungen der Behindertenhilfe, [Behinderte Menschen], Sozialstationen, Hospize, Sterbebegleitung, Trauerbegleitung, Begleitung Suchtgefährdeter, Straffälliger, ambulante und stationäre Wohnungslosenhilfe, Flüchtlingsarbeit, Asylantenarbeit, Bekämpfung von Arbeitslosigkeit, Blindenarbeit, Selbsthilfe-Initiativen),

³ Ich folge der Darstellung von Michael Schibilsky, Art.: „Diakonie, VI. Praktisch-theologisch“, in *RGG*, Bd. 2, Tübingen ⁴1999, Sp. 798-801.

⁴ Nach M. Schibilsky, *Diakonie*, Sp. 799.

- an *Strukturen orientierte* Aufgaben (z. B. Bekämpfung von Armut und Forderung nach weltweiter Gerechtigkeit, Straßenkinder, missionarische Dienste, Wächterfunktion in Staat und Gesellschaft).

Die tiefste Not des Menschen aber ist nicht seine materielle, sondern seine geistige. Es ist die Entfremdung des Menschen von Gott. Seelisches Heil und körperliches Wohlbefinden gehören untrennbar zusammen. Deshalb ist Diakonie in ihrem Ursprung und Wesen immer ein ganzheitlicher Dienst am Menschen, der Leib und Seele, Körper und Geist, Geistliches und Materielles, soziale Arbeit und missionarisches Wirken untrennbar miteinander verbindet.

Leben in der Verantwortung

Die Ethik Dietrich Bonhoeffers hat ihre Qualität in der Tatsache, dass Bonhoeffer diese nicht nur theologisch reflektiert und zeitgemäß begründet, sondern in der Nachfolge Jesu auch bewusst und konsequent gelebt hat. Bonhoeffer, so Otto Dudzus in seinem Vorwort zu dem von ihm zusammengestellten und herausgegebenen Bonhoeffer Brevier, „hat gewusst, dass alles Reden von dem «Letzten» (Rechtfertigung des Sünders, Glaube, Erlösung, Ewigkeit) unbarmherzig, unwirklich, illusionär sein muss, wenn nicht die «vorletzten» Dinge unseres Lebens (Recht, Wahrheit, Freiheit, soziale Gerechtigkeit) bedacht und ernst genommen werden“. Er sieht eine „verhängnisvolle Geringschätzung dieser «vorletzten» Dinge“ innerhalb der protestantischen Kirche und der kirchlichen Frömmigkeit „und weiß sich seinerseits an diesem Punkt in einer ungewöhnlichen Weise gefordert“.⁵

Bonhoeffer verweist in seiner Ethik auf dieses Vorletzte: „Noch steht die Welt, noch ist das Ende nicht da, noch müssen vorletzte Dinge getan werden in der Verantwortung für diese Welt, die Gott schuf. Noch muss mit den Menschen gerechnet werden, wie sie sind.“⁶ Christliches Leben „ist der Anbruch des Letzten in mir, das Leben Jesu in mir. Es ist aber immer auch Leben im Vorletzten, das auf das Letzte wartet“.⁷ Deshalb hat das Leben und der Glaube des Christen ein positives Verhältnis zur Welt, zu den Gegebenheiten dieser Welt, zum dem „Natürlichen“ und entsprechend auch zu den Organisationen und Unternehmungen dieser Welt.

⁵ Dietrich Bonhoeffer, *Bonhoeffer Brevier*, zusammengestellt und herausgegeben von Otto Dudzus, München 1991, S. 7.

⁶ D. Bonhoeffer, *Ethik*, Ilse Tödt u. a., (Hrsg.), *Dietrich Bonhoeffer Werke*, Bd. 6, Gütersloh 2. Ausgabe 2006, S. 145.

⁷ *Ibidem*, S. 160.

In dieser Welt mit ihren Gegebenheiten hat der Christ Verantwortung: „Verantwortung geschieht vor Gott und für Gott, vor den Menschen und für die Menschen, immer ist es Verantwortung der Sache Jesu Christi.“ Die Verantwortung des Christen „gibt es nur im Bekenntnis zu Jesus Christus mit Wort und Leben“.⁸ Und diese Verantwortung ist immer konkrete Verantwortung: „Der Verantwortliche ist an den konkreten Nächsten in seiner konkreten Wirklichkeit gewiesen.“ Er „hat der Wirklichkeit nicht ein fremdes Gesetz aufzuzwingen, vielmehr ist das Handeln des Verantwortlichen im echten Sinne »wirklichkeitsgemäß«“.⁹ Wirklichkeitsgemäß „ist das christusgemäße Handeln, weil es die Welt Welt sein lässt, und doch niemals aus den Augen lässt, dass die Welt in Jesus Christus von Gott geliebt, gerichtet und versöhnt ist“.¹⁰ Die Verantwortung ist in jedem Fall situationsbezogen und begrenzt.¹¹

In seinen Briefen aus der Haft betont Bonhoeffer die radikale Diesseitigkeit des christlichen Glaubens: „Nicht um das Jenseits, sondern um diese Welt, wie sie geschaffen, erhalten, in Gesetze gefasst, versöhnt und erneuert wird, geht es doch. Was über diese Welt hinaus ist, will im Evangelium *für* diese Welt da sein.“¹²

Zu dieser Welt gehört die Verantwortung für die bedürftigen Menschen im Dienst für die Menschen. Zu dieser Welt gehört auch, dass diese Verantwortung organisiert, „sachgemäß“¹³ und professionell gestaltet werden muss. Gegebenenfalls wird diese Verantwortung stellvertretend¹⁴ von Institutionen, Organisationen und christlichen Unternehmen durchgeführt. Sie ist und bleibt begrenzt und muss immer wieder aktualisiert, neu begriffen und als Aufgabe wahrgenommen werden.

Die ökonomische Herausforderung diakonisch-sozialer Arbeit

Zur Verantwortung diakonisch-sozialer Arbeit in den Gegebenheiten der Welt gehören auch die ökonomischen Herausforderungen. Anders als die

⁸ *Ibidem*, S. 255f.

⁹ *Ibidem*, S. 260.

¹⁰ *Ibidem*, S. 263.

¹¹ *Ibidem*, S. 267.

¹² Brief vom 05.05.1944, in: D. Bonhoeffer, *Widerstand und Ergebung*, Neuausgabe, München 2¹⁹⁷⁷, S. 312.

¹³ D. Bonhoeffer, *Ethik*, S. 269.

¹⁴ Zur „Struktur des verantwortlichen Lebens“ gehört die „Stellvertretung“, D. Bonhoeffer, *Ethik*, S. 256.

Kirche, die in Deutschland selbstverständlich mit Kirchensteuern rechnet und von ihnen lebt, muss sich die Diakonie eine wirtschaftlich stabile Grundlage erarbeiten, um ihren diakonischen Auftrag erfüllen zu können. Mit der Ökonomisierung steigt nicht nur das Marktrisiko.¹⁵ Gerade die finanziellen Zwänge und der Druck, wirtschaftlich gesund zu sein und zu bleiben, tragen in sich die Gefahr, dass das Geistliche in den Hintergrund tritt. In jedem Fall ist es eine bemerkenswerte Spannung zwischen Ökonomie und Spiritualität, die durchaus fruchtbar und heilsam sein kann: Der christliche Glaube ist herausgefordert, sich mit der Welt und ihren ökonomischen Zwängen auseinanderzusetzen, zu bewähren und zu bewahrheiten, ohne sich selbst zu verlieren.

Zu einem diakonischen Unternehmen gehört der Umgang mit Geld, der Einsatz von Geld, die Verwaltung von Geld, die Kontrolle über das Geld und die Rechenschaft über die Verwendung des Geldes. Der Hinweis auf Matthäus 6,24: „Niemand kann zwei Herren dienen ... Ihr könnt nicht beiden dienen, Gott und dem Mammon“, ist in diesem Zusammenhang wenig hilfreich. Entscheidend ist, dass die Priorität des Glaubens und Lebens Gott ist und bleibt. Führungskräfte und Verantwortliche sind herausgefordert, mit Geld Gott in den Menschen (Mt 25,31-46) zu dienen.

Als vor ungefähr 150 Jahren in Deutschland diakonische Einrichtungen entstanden, stand im Vordergrund die soziale Not. Es gab noch keine sozialen Sicherungssysteme. Die meisten Menschen lebten in Armut, waren sozial schwach und hatten nur geringe Bildung. Heute sind die Menschen in Deutschland durch Vorgaben im Sozialgesetzbuch (SGB) sozial versorgt und abgesichert. Das Sozialgesetzbuch regelt die Hauptrisiken im Leben eines Menschen: Krankheit, Arbeitslosigkeit und Pflegebedürftigkeit. Bund, Länder, Kommunen und die Europäische Union finanzieren Investitionen in soziale Einrichtungen. Sozialleistungen werden in einem „Dreiecksverhältnis“ zwischen den Leistungserbringern, wie zum Beispiel diakonischen Unternehmen, den Kostenträgern und den Hilfeberechtigten finanziert und erbracht.¹⁶ Der Preis für die Leistung wird in der Regel zwischen Leistungs-Anbietern/-Erbringern auf der einen und Kostenträgern auf der anderen Seite ausgehandelt.

¹⁵ Siehe: Martin Wambach, „Finanzierung von sozialen Dienstleistungen II“, in: Hermann Schoenauer u. a. (Hrsg.), *Tradition und Innovation. Diakonische Entwicklung am Beispiel der Diakonie Neuendettelsau*, Stuttgart 2004, S. 91-101, S. 96.

¹⁶ Dörte Rasch, „Unternehmenskultur und Geld – Vom Umgang mit Fusionen, Investitionen und Strukturen“, in: Beate Hofmann, *Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte*, Stuttgart 2008, S. 152-165, S. 153.

War lange Zeit das Kostendeckungsprinzip Garant für einen ausgeglichenen Haushalt durch vollständige Refinanzierung der angebotenen Leistungen, ist heute, in Zeiten „leerer Kassen“, der Ausgleich des Betriebskostendefizits gestrichen. Stattdessen wurden Leistungserträge und prospektive Pflegesätze eingeführt. Die knappen finanziellen Ressourcen führen dazu, dass Leistungen möglichst günstig eingekauft werden. Zwischen den Leistungsanbietern, zu denen auch die Diakonie zählt, ist ein Verdrängungswettbewerb entstanden.¹⁷

Das Ziel einer einheitlichen Sozialpolitik in der Europäischen Union (EU) ist ebenfalls eine Herausforderung für diakonische Unternehmen. Offen ist und bleibt, ob in diesem Zusammenhang soziale Dienste dem freien Wettbewerb ausgesetzt oder auch weiterhin unter dem Begriff der „Gemeinnützigkeit“ staatlich subventioniert werden. Noch sind die einzelnen EU-Mitgliedsstaaten in ihren jeweiligen Staaten für die Definition der sozialen Dienstleistungen zuständig.¹⁸ Doch eine zunehmend einheitliche Sozial-, Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik wird in Europa mittelfristig die noch heute mögliche, individuelle rechtliche Gestaltung der Sozialpolitik in den einzelnen Mitgliedsländern ersetzen.¹⁹

Diakonische Unternehmen verkörpern im Sozialmarkt das Ethos des Helfens, sind Anwälte der betroffenen Menschen und stehen für eine konsequente Wertbindung. Gleichzeitig müssen sie sich, wollen sie auch auf europäischer Ebene soziale Leistungserbringer sein, den neuen Marktbedingungen anpassen.²⁰

Die geistliche Herausforderung diakonisch-sozialer Arbeit

Was diakonische Unternehmen mit anderen sozialen Leistungsanbietern verbindet, sind die gesetzlichen Anforderungen an Qualität und Professionalität. Was sie von ihren Mitbewerbern unterscheidet, ist die Art ihres Handelns und Verhaltens. Es hat sein Fundament in diakonischen

¹⁷ Siehe: „Wandlungen der Rahmenbedingungen für diakonische Einrichtungen“, in: D. Rasch, „Unternehmenskultur und Geld“, S. 153-154.

¹⁸ Manfred Ferdinand, „Wettbewerb und soziale Dienste: Die Lissabon-Strategie“, in: Johannes Eurich, *Diakonisches Handeln im Horizont gegenwärtiger Herausforderungen*, Heidelberg 2006, S. 187, zitiert nach: D. Rasch, „Unternehmenskultur und Geld“, S. 154.

¹⁹ D. Rasch, „Unternehmenskultur und Geld“, S. 154.

²⁰ Die Modernisierung und Professionalisierung haben Konsequenzen. Sie zeigen die Defizite diakonischer Unternehmenskultur: das Führungsdefizit, das theologische Defizit, das Sinndefizit, das Identitätsdefizit, das Wir-Defizit. Dazu: Alfred Jäger, *Diakonische Unternehmenspolitik. Analysen und Konzepte kirchlicher Wirtschaftsethik*, Gütersloh 1992, S. 60-63.

Wertvorstellungen, Überzeugungen, Denkhaltungen und Normen. Dörte Rasch:

„Die Verknüpfung von Professionalität und christlichem Glauben, christlichen Werten und Normen wird in Zukunft verstärkt ihre Erkennbarkeit und Glaubwürdigkeit ausmachen und damit ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit bestimmen. Kurz gesagt, diese besondere Unternehmenskultur ist das Alleinstellungsmerkmal und damit die Existenzgrundlage jedes diakonischen Unternehmens.“²¹

Wie gestaltet sich das geistliche Leben in diakonischen Einrichtungen als besondere Unternehmenskultur der Diakonie?²² Dörte Rasch beantwortet die Frage: „Zur strategischen Aufgabe von Leitung sollte es gehören, bestehende Strukturen von Gemeinschaften zu modernisieren und nicht wegzurationalisieren.“ Sie fordert: „Es muss investiert werden in Glaubenskurse, in Spiritualität, in Seelsorge ebenso wie in diakonische Fort- und Weiterbildung und auch in geistliche Leitung.“ Und schließlich: „Eine diakonische Unternehmenskultur braucht Mitarbeitende, die diese Kultur über ihre berufliche Tätigkeit hinaus mittragen und mitgestalten. Dazu gehört die Überlegung, neue Gemeinschaftsformen aus- und mit Mitarbeitenden aufzubauen und einen Prozess über die gemeinsame und verbindliche Gestaltung des diakonischen Profils anzustoßen.“²³

Diakonie als Glaubens- und Dienstgemeinschaft zu gestalten und mit Leben zu füllen muss Chefsache sein und werden. Allein Führungskräfte, denen Spiritualität etwas wert ist, können diakonische Unternehmenskultur nach innen und nach außen glaubwürdig repräsentieren und diese gegen ökonomische und organisatorische Zwänge durchsetzen. Doch es geht nicht nur um Führungspersonen. Es geht um die Gesamtorganisation:

„Die Herausforderung besteht darin, Christlichkeit nicht als auditive Mehrleistung zu definieren oder in verschiedenen Varianten an Einzelpersonen zu delegieren, sondern organisationsrelevant, ablaufrelevant, arbeitsbezogen, orientierend in Entscheidungen und Handlungen der Gesamtorganisation durchzubuchstabieren. Christlich ist

²¹ D. Rasch, „Unternehmenskultur und Geld“, S. 154.

²² D. Rasch nennt Beispiele: „Die morgendlichen Andachten, das Mittagsgebet, den Lobpreis und die Wochenschlussandacht, das wöchentliche Singen in den Einrichtungen, das Beten für Kranke, Alte und Kinder, die seelsorgerlichen Aufgaben und vieles mehr.“ *Ibidem*, S. 165.

²³ *Ibidem*, S. 165.

demnach nicht nur eine Frage der Haltung von Personen, sondern eine Selbst-Entwicklungsleistung der kirchlichen (diakonischen) Organisationen. Christlichkeit ist nicht nur zu leben, sondern auch organisational zu bearbeiten. Das bedeutet faktisch, Bedingungen zur Selbstentwicklung des gesamten Systems zu schaffen und nicht auf Veränderung durch Einzelne oder von außen zu setzen.“²⁴

Ein diakonisches Unternehmen, in dem Gottes Geist lebendig ist, ist auch heute für private Förderer, die diese Arbeit unterstützen wollen und möchten, attraktiv. Sie schöpfen ihre Motivation aus dem Wissen, dass sie mit ihren Gaben einen aktiven Beitrag tätiger Liebe leisten (1. Petr 4,10), und dass sie diese einem Unternehmen anvertrauen, das hohe Integrität und Glaubwürdigkeit besitzt und die ihm anvertrauten Mittel zweckgebunden, nachhaltig und transparent verwendet. Eine Unternehmenskultur, in der christlicher Glaube praktisch gelebt wird, bindet Kunden, Förderer und Mitarbeiter.

Diakonisch-soziale Arbeit im dritten Sozialraum

Kritisch setzt sich der Arzt und Sozialkritiker Klaus Dörner mit der Professionalisierung des Gesundheits- und Sozialsystems und ihrem betriebswirtschaftlichen Denken auseinander. Seine Kritik gilt auch den Wohlfahrtsverbänden. Wohlfahrtsverbände sind gemeinnützige Organisationen, die in Deutschland die wichtigsten Träger und Betreiber öffentlicher Sozialhilfe-, Kranken- und Pflegeeinrichtungen sind. Dazu zählen in Deutschland der Deutsche Caritasverband e.V., das Diakonische Werk der EKD, der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband e.V., das Deutsche Rote Kreuz e.V. Diese Verbände haben sich von den ökonomischen Rahmenbedingungen abhängig gemacht und sich ihrerseits an dem Prozess der Professionalisierung und Institutionalisierung beteiligt.

Waren die Wohlfahrtsverbände ursprünglich Repräsentanten der Sozialgesellschaft und des Gemeinwohls, so waren sie, so Klaus Dörner, „diejenigen, die die gesetzlichen Impulse zur Vermarktlichung des Sozialen kaum zu verhindern gesucht, sich vielmehr einigermaßen freudig Unternehmermentalität, Wettbewerb, Benchmarking und Wachstumszwang zu eigen gemacht haben“. Mehr noch: „Manche gefallen sich gar in der Rolle des

²⁴ Andreas Heller, Thomas Krobarth (Hrsg.), *Organisations-Ethik - Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie*, Wien-Freiburg 2003, S. 262 zitiert nach: Michael Fischer, *Das konfessionelle Krankenhaus. Begründung und Gestaltung aus theologischer und unternehmerischer Perspektive*. Habilitationsschrift (gebunden), Münster, Mai 2008, S. 114, Anm. 316.

global Players.“ Sie haben die „Perversion unseres Profi-Hilfesystems mit zu verantworten“.²⁵

Dörner erinnert an die Anfänge diakonisch-sozialen Handelns. Sie sind dort, wo sich Menschen auf das soziale Engagement des christlichen Glaubens besinnen, es fordern und fördern. Und er macht konkrete Vorschläge. Schon in seinem Buch *Leben und sterben, wo ich hingehöre. Dritter Sozialraum und neues Hilfesystem*²⁶ setzt er sich mit den Abhängigkeiten von der Professionalisierung des Gesundheits- und Sozialsystems und ihrem betriebswirtschaftlichen Denken auseinander. Er sucht nach Wegen, menschen- und gemeindenaher Fürsorge für alte, bedürftige und sterbende Menschen zu organisieren. Diesen Raum, in dem das möglich ist, nennt Dörner den „dritten Sozialraum“. Er unterscheidet ihn von dem privaten und dem öffentlichen Raum und lokalisiert den „dritten Sozialraum“ jenseits der Familie in Nachbarschaft, Kommune und Kirchengemeinde, in der „Gottes- und Menschendienst“ zusammengehören. Eine Fortsetzung dieses Denkansatzes erfolgt auch in seinem aktuellen Buch: *Helfende Berufe im Markt-Doping. Wie sich Bürger- und Profi-Helfer nur gemeinsam aus der Gesundheitsfalle befreien*.²⁷

Dörner zeichnet die Entwicklung nach und zeigt ihre Konsequenzen. Bevor die moderne Leistungsverwaltung eingeführt wurde, galt das Subsidiaritätsprinzip: Man löste die anfallenden Probleme zunächst auf unterster Ebene im Rahmen der Familie, des Netzwerks aus Freunden und Verwandten und der Nachbarschaft. Größere Probleme versuchte man mit einer Stiftung oder der Gründung eines Vereins zu bewältigen. Erst wenn die gesellschaftliche Selbsthilfe nicht mehr ausreichte, musste die Obrigkeit, der Staat oder die Kommune helfend eingreifen. Doch mit der modernen Daseinsvorsorge und dem modernen Sozialstaates ist dieses alte Modell gestorben.²⁸

Der Prozess der Professionalisierung und der Institutionalisierung hat viele Verlierer:²⁹ Die Familien haben einen „dramatischen Verlust an sozialer Funktion, an Zusammenhalt und Autorität“. Ähnliches gilt für die Kommune. Die Nachbarschaft ging verloren. Die Kirchen erlitten Schaden und verloren ihre soziale Bedeutung, weil sie die Diakonie von der Kirchengemeinde trennten. Die Kranken und Behinderten wurden aus dem Leben

²⁵ Klaus Dörner, *Helfende Berufe im Markt-Doping. Wie sich Bürger- und Profi-Helfer nur gemeinsam aus der Gesundheitsfalle befreien*, Neumünster 2008, S. 63.

²⁶ K. Dörner, *Leben und sterben, wo ich hingehöre. Dritter Sozialraum und neues Hilfesystem*, Neumünster 2007.

²⁷ K. Dörner, *Helfende Berufe*, Neumünster 2008.

²⁸ Siehe K. Dörner, *Helfende Berufe*, S. 55.

²⁹ *Ibidem*, S. 56.

der Gesellschaft ausgeschlossen, aussortiert und „in der Massenhaltung einer Institution unbefristet konzentriert“. Jeder einzelne Bürger ist entwertet, verarmt, amputiert.

Zum Menschen, so Dörner, gehört „das Spannungsfeld zwischen zwei vital lebensnotwendigen Grundbedürfnissen, dem Bedürfnis nach Selbsterhaltung und Selbstbestimmung sowie dem Bedürfnis, soziale Bedeutung für Andere zu haben, von Anderen gebraucht zu werden, notwendig zu sein“.³⁰ Klaus Dörner möchte den „dritten Sozialraum“ der Nachbarschaft wieder aktivieren und ihn weiterentwickeln.³¹ Hinter diesem Modell steht der „vornehmste Wunsch“ in den eigenen vier Wänden, wenn möglich im Kreis der Familie und Nächsten, sterben zu dürfen. Diesen Wunsch haben die Profihelfer mit Macht und „Modernisierungswut“ durch eine „möglichst vollständige Institutionalisierung und Professionalisierung von Sterben und Tod ... auszutreiben versucht“. Doch der Widerstand regt sich. Es gibt keine Alternative. Es geht um die Re-Integration des Sterbens in die Lebenswelt.³²

Das Ziel des Weges ist der Ausstieg aus der „Gesundheitsfalle“. Es ist erreicht, wenn die Ökonomisierung der Hilfe überwunden wird und es wieder zum Anliegen aller Beteiligten wird, „die Schwachen und Kranken zu schützen“. Das ist „die Würde der Gesunden“.³³

Einen wesentlichen Beitrag dazu können die Kirchen leisten, indem sie Diakonie und Caritas wieder in die Gemeinden integrieren und zu einem Anliegen der Kirche vor Ort machen. Die Kirche muss ihre soziale Kompetenz zurückgewinnen. Sonst wird sie zunehmend unglaubwürdig. Es geht nicht um Reden und fromme Appelle, sondern darum, das Gerechte zu tun. Wenn Kirche wieder ihr diakonisch-soziales Profil schärft, bürgerschaftliches Engagement geweckt und diakonische Einrichtungen in die Arbeit der Kirchengemeinden integriert werden, mit anderen Worten: wenn Theologie wieder praktisch wird, dann wird „Leben und Sterben, wo ich hingehöre“³⁴ nicht nur zu einer Option, sondern zur Wirklichkeit.

Diakonie als Leuchtfener der Kirche

Diakonie als Ausdruck tätiger Liebe gehört in ihrem Wesen zur Kirche. Sie ist Aufgabe der Kirche und lässt sich theologisch nicht von der Kirche

³⁰ *Ibidem*, S. 57.

³¹ *Ibidem*, S. 125.

³² *Ibidem*, S. 165.

³³ *Ibidem*, S. 172.

³⁴ K. Dörner, *Leben und sterben*.

trennen. Trotzdem hat sich diakonisch-soziale Arbeit in Deutschland seit dem 19. Jahrhundert von der Kirche abgespalten. Diakonie ist zunehmend aus dem Bewusstsein und dem Leben der Kirchengemeinden verschwunden und hat sich verselbstständigt. Diakonie/Caritas wurde aus der Gemeinde ausgelagert und in großen Anstalten bzw. Heimen institutionalisiert. Die diakonischen Einrichtungen sind über den Wettbewerb immer weniger unterscheidbar von anderen Anbietern geworden. Übergeordnete Diakonische Werke und Träger haben diakonisch-soziale Arbeit im Stil von Unternehmen professionalisiert. Grund dafür sind auch fehlende Professionalität und mangelnde Kompetenz in der Kirche, mit den betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Herausforderungen diakonisch-sozialer Arbeit angemessen umzugehen.

Trotzdem ist und bleibt Diakonie in ihrem Wesen Gabe und Aufgabe der Kirche. Wenn Kirche ihrem Auftrag in der Welt gerecht werden will, kann sie sich dieser Aufgabe nicht entziehen. Sie ist und bleibt an die Menschen gewiesen. Die Botschaft der Liebe Gottes will und muss konkret werden. Zum Gottesdienst gehört der Menschendienst. Es geht um ein mündiges, tätiges und praktisches Christsein.

Diakonie ist eine Gabe. Sie ist gleichzeitig Aufgabe der Gemeinde als Ganzes. Wenn Diakonie wieder aus ihrer distanzierten Funktionalität in das Wesen der Kirche integriert wird und die Gemeinden als Träger diakonischen Handelns begriffen werden, dann verändert sich etwas: Die Kirche gewinnt ihre soziale Kompetenz zurück. Gemeinden beteiligen sich an diakonischen Aufgaben. Christen können ihre Begabungen entdecken, einbringen und fördern. Vor allem aber entsteht eine Freiheit gegenüber äußeren materiellen Zwängen. Diakonie wird unabhängiger von staatlichen Zuschüssen, Fördergeldern und Leistungsentgelten der Sozialversicherungen.³⁵

Klaus Dörner entwickelt eine Vision: „Heute wissen wir, dass diese Trennung von Gottesdienst und Menschendienst für beide Seiten nicht bekömmlich war ... Retten könnte heute auch dort nur noch die Wiedervereinigung der diakonischen Profis mit den noch vorhandenen engagierten Gemeindebürgern. Am Ende könnte dies zu einer explosiven Mischung werden, dass die künftigen Kirchengemeinden geradezu zu Vitalitätszentren der Kommune würden.“³⁶

³⁵ Dazu: Peter Zimmerling, „Spiritualität als Quelle der Diakonie. Löhes Wirken als Herausforderung für das 21. Jahrhundert“, in: *Diakonie & Spiritualität*, Neuendettelsau (1/2009), S. 6-11.

³⁶ K. Dörner, „Das Alter gestalten. Eine persönliche und gesellschaftliche Herausforderung“, in: Christof Meier, Barbara Städtler-Mach (Hrsg.), *Praktische Theologie, Zeitschrift für Praxis in Kirche, Gesellschaft und Kultur. Alter als Chance*, (4/2008), S. 252-259, S. 258.

Das Impulspapier des Rats des EKD *Kirche der Freiheit. Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert* aus dem Jahr 2006³⁷ formuliert in seinem 8. Leuchtfeuer eine ähnliche Vision als Perspektive der Evangelischen Kirche im Jahre 2030:

„Im Jahre 2030 ist die Diakonie ein zentrales Handlungsfeld der sich auf ihre Stärken konzentrierenden evangelischen Kirche. Jede diakonische Aktivität hat ein deutlich wahrnehmbares evangelisches Profil und steht in einer guten Relation zu einem Handlungsfeld der evangelischen Kirche. Die Verbindung zwischen verfasster Kirche und Diakonie ist besser verwirklicht.“³⁸

Wenn Diakonie Ausdruck kirchlichen Handelns ist, wenn sie angebunden und eingebunden ist in Kirchengemeinden, wenn Kooperationen und Partnerschaften zwischen Kirchengemeinden, Kirchenbezirken und diakonischen Einrichtungen entstehen, dann öffnen sich neue Wege der Unterstützung und der Finanzierung. Wenn das Profil der Diakonie klar ist und eine innere Beziehung zwischen Gemeinde und diakonischem Handeln existiert, dann entsteht ein Bewusstsein, sich den Bedürftigen zuzuwenden, und die Bereitschaft, Spenden und Gaben unmittelbar konkreten Zwecken und Projekten zukommen zu lassen.

Der Traum: Eine Glaubens- und Dienstgemeinschaft

Das Bild von Diakonie, das ich träume, beschreibt der 1. Petrusbrief: „Dient einander als gute Verwalter (Haushalter/Ökonomen) der vielfältigen Gnade Gottes, jeder mit der Gabe, die er empfangen hat“ (1. Petr 4,10; vergleiche: 1. Kor 12; Röm 12,1-8).

Der 1. Petrusbrief beschreibt Dienst als wechselseitiges Geben und Nehmen. In einer lebendigen Glaubens- und Dienstgemeinschaft bringt jeder seine Gaben und Begabungen, seine Fähigkeiten und Fertigkeiten, seine Kompetenzen und Erfahrungen ein. Die Gaben sind vielfältig: Es sind geistliche, aber auch materielle Gaben. Und es ist auch Gabe und Aufgabe, diesen Dienst zu organisieren und ökonomisch zu gestalten. Allein eine „gute Ökonomie“ gewährleistet, dass sich die Vielfalt der Gaben entfalten kann und das Leben in der Gemeinschaft möglich und gefördert wird.

³⁷ Hrsg. vom Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD), Herrenhäuser Straße 12, 30419 Hannover, <http://www.ekd.de/download/kirche-der-freiheit.pdf>.

³⁸ Fredmund Malik, *Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*, München 2000, S. 81.

Leben ist Geben und Nehmen. Der Austausch der Gaben, das Geben, Nehmen und Weitergeben bewirkt Glück und Zufriedenheit. Bert Hellinger: „Das Glück in einer Beziehung hängt ab vom Umsatz von Nehmen und Geben. Der kleine Umsatz bringt nur kleinen Gewinn. Je größer der Umsatz, desto tiefer das Glück ... Der große Umsatz von Nehmen und Geben wird von einem Gefühl der Freude und der Fülle begleitet. Dieses Glück fällt einem nicht in den Schoß, es wird gemacht.“³⁹ Wenn der Austausch und Ausgleich von Geben und Nehmen zu Ende ist, dann ist auch das Leben zu Ende.

„Es kommt darauf an, einen Beitrag zum Ganzen zu leisten.“ Fredmund Malik stellt den Dienst jedes Einzelnen und seine Gaben in einen größeren Zusammenhang.⁴⁰ Entscheidend ist nicht die Position in der Hierarchie einer Organisation. Entscheidend ist, was jeder Einzelne mit seinen persönlichen Kompetenzen, mit seinen Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen für das Ganze beitragen kann. Das Wissen, Teil eines größeren Ganzen zu sein, ist Sinn stiftend, stabilisierend und motivierend:

„Die Kenntnis des Ganzen, der Dienst am Ganzen, das Bewusstsein, etwas Wichtiges zu seiner Entstehung, Erhaltung und zu seinem Erfolg beizutragen, sind vom Wechselspiel der täglichen Motivationskünste weitgehend unabhängig. Auf dieser Basis entsteht eine viel stabilere und größere Motivation, als sie von den meisten anderen sogenannten Motivatoren herbeigeführt werden kann.“⁴¹

Die Mitglieder der Diakonie und Mitarbeitenden in diesem christlichen Unternehmen wissen sich verbunden im Glauben an Jesus Christus. Sie sind die menschliche Gestalt der Botschaft Jesu in der Welt. Sie geben ihrem Glauben, der sie zum Dienst bewegt und motiviert, Zeit und Raum. Sie vergewissern sich ihrer Verbundenheit mit Christus im gemeinsamen Gebet, der Meditation, der Bibellese, der Feier des Gottesdienstes, der Seelsorge und der geistlichen Begleitung. Christus ist der Urgrund ihres Seins. Von ihm, mit ihm und durch ihn leben sie.

Führen und Leiten. Drei Grundsätze und zehn Leitsätze

Zum Traum von der Glaubens- und Dienstgemeinschaft in Kirche, Diakonie und christlichen Unternehmen gehört ein bestimmtes Führungs-

³⁹ Gunthard Weber (Hrsg.), *Zweierlei Glück. Die systemische Psychotherapie Bert Hellingers*, Heidelberg 1995, S. 23.

⁴⁰ F. Malik, *Führen Leisten Leben*, S. 89.

⁴¹ *Ibidem*, S. 95.

verhalten. Die Leitfrage, die sich stellt, ist: Was ist angemessenes Führungsverhalten in Kirche, Diakonie und christlichen Unternehmen? Was unterscheidet dieses von anderen Systemen?⁴²

Die folgenden Grund- und Leitsätze richten sich an alle, die in leitender Position, als Vorgesetzte, Verantwortliche, Vorstände und Führungskräfte in Kirche, Diakonie und christlichen Unternehmen wirken und arbeiten. Sie gelten für Geistliche wie für Laien, für Hauptamtliche so wie für Nebenamtliche und Ehrenamtliche. Sie sind Hilfe und Anleitung, und sie sind eine Einladung nachzudenken, sie zu ergänzen, zu modifizieren und angemessenes Führungsverhalten immer wieder neu zu vergegenwärtigen. Der Sinn der Grund- und Leitsätze hat sich erfüllt, wenn diese einen inneren und äußeren Prozess anstoßen, ihn fokussieren und begleiten.

Grundsätze

1. Ich verdanke mein Leben Gott, dem Allmächtigen und Schöpfer. Er gibt mir Verantwortung, schöpferisch zu wirken und Leben zu gestalten.⁴³ Ihm verantworte ich mein Tun und Lassen. Ich gehorche Gott mehr als Menschen (Apg 5,29).
2. Ich weiß mich in meinem Amt und meinen Dienst von Jesus Christus berufen und an ihn gebunden. Jesus Christus hat die Welt erlöst. Sein Werk ist getan. Er hat auch mich erlöst. Ich bin Zeuge seiner Erlösungstat und übe mein Amt/meinen Dienst in der Nachfolge Jesu Christi, im Gehorsam auf sein Wort und im Bewusstsein des Dienstes an seiner Kirche.
3. Ich vertraue dem Wirken des Heiligen Geistes. Er macht „lebendig“, verändert und gestaltet Leben. Er wirkt in den Propheten und wirkt „die eine, heilige, katholische und apostolische Kirche“.⁴⁴ Gott wirkt durch seinen Geist an Menschen und durch Menschen. Meine Werke des Glaubens und ihre Wirksamkeit verdanken sich dem Wirken des Heiligen Geistes.

⁴² Zum Thema Führen und Leiten: Siegfried J. Schwemmer, *Führen und Leiten. Wilhelm Löhe, eine Herausforderung für Kirche und Diakonie*, Norderstedt 2010.

⁴³ Dazu: Klaus Koch, *Imago Dei – Die Würde des Menschen im biblischen Text*, Göttingen 2000. „Seid fruchtbar und mehret euch und füllet die Erde und macht sie euch untertan“ (Gen. 1,28): „Gemeint ist ein Kulturauftrag, dem sich keine sesshaft gewordene menschliche Gesellschaft entziehen kann. Er erhält Sinn und Ziel, indem er als Fortführung göttlicher Schöpfung vom Menschen zu verantworten sein wird.“ *Ibidem*, S. 42.

⁴⁴ Bekenntnis von Nizäa-Konstantinopel aus dem Jahr 381. Katholisch ist hier keine Konfessionsbezeichnung, sondern steht für die allgemeine, alles umfassende Kirche jenseits der konfessionellen Grenzen. Siehe: *Bekenntnisschriften der Evangelisch Lutherischen Kirche*, Göttingen 1979, S. 26f.

Leitsätze

1. Ich bin Mensch und mache als dieser Fehler. Ich bekenne mich zu meiner Unvollkommenheit. Ich weiß: Christus hat mich erlöst. Ich stehe zu mir, bin authentisch und echt, kenne meine Gefühle und sehe meine Gaben und Aufgaben. Ich weiß: Gott sagt JA zu mir.⁴⁵
2. Ich weiß: Das Evangelium ist ein Kommunikationsgeschehen.⁴⁶ Ich weiß auch: Es ist unmöglich nicht zu kommunizieren.⁴⁷ Ich bin mir bewusst, dass die Art und Weise der Kommunikation mein Führungsverhalten prägt. Ich kommuniziere meine Entscheidungen persönlich. Ich übe mich immer wieder in der Kommunikation.⁴⁸
3. Ich begegne Menschen und Mitarbeitern wertschätzend. Ich nehme ihre Situation wahr,⁴⁹ achte ihre Würde, schütze ihre Rechte und verzichte auf moralische Appelle. Ich begegne Menschen so, wie sie sind, würdige ihre Stärken und gebe ihnen Aufgaben und Möglichkeiten, diese einzubringen.⁵⁰ Weil ich sie ernst nehme, sind sie es mir wert, mich mit ihnen ernsthaft auseinanderzusetzen. Wertschätzung hat

⁴⁵ Dazu F. Malik, *Führen Leisten Leben*, S. 140f. Gute Führungskräfte sind „echt“. Sie stehen zu ihrer Persönlichkeit mit allen „Ecken“ und „Kanten“ und spielen keine Rolle. Auch: Thomas A. Harris, *Ich bin o.k. Du bist o.k. Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können – Eine Einführung in die Transaktionsanalyse*, Reinbeck 1973.

⁴⁶ Dazu: Ernst Lange, „Aus der ‚Bilanz 65‘“, in: Ernst Lange, *Kirche für die Welt. Aufsätze zur Theorie kirchlichen Handelns*, München 1981, S. 61-160. Siehe auch: Bernhard Peters u. a., *Führungs-Spiel. Menschen begeistern, Teams formen, Siegen lernen – Nutzen sie die Erfolgsgeheimnisse des Spitzensports*, München 2008. S. 39. Kommunizieren ist „die entscheidende Führungsaufgabe“. Siehe auch: *Zentrale Dienstvorschrift (ZDv) 10/1. Innere Führung. Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr*: www.innerefuhrung.bundeswehr.de (01.10.2009). Anlage 1: Leitsätze für Vorgesetzte: „9. Ich informiere meine Soldatinnen und Soldaten und mache ihnen meine Befehle einsichtig. 10. Ich suche das Gespräch mit meinen Soldatinnen und Soldaten und bin für sie stets ansprechbar“, S. 46.

⁴⁷ Paul Watzlawick u. a., *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*, Bern 1996, S. 50.

⁴⁸ Dabei ist es wichtig, sich von informeller Kommunikation, Spekulationen und Gerüchten und von einer Kommunikation, die der Netzwerkbildung und der Mikropolitik dient, d. h. von Einflussnahme und Machtausübung durch indirekte Gestaltung der „Machtspiele“ abzugrenzen.

⁴⁹ Ein situationsbezogener Führungsstil unterscheidet den „autoritären“, „integrierenden“, „partizipativen“ und „delegierenden“ Führungsstil. Dazu: Christian Scholz, *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, München 2000, S. 944.

⁵⁰ F. Malik wendet sich gegen den Versuch, Menschen und ihre Persönlichkeit verändern zu wollen: „Die Aufgabe von Management ist es, Menschen so zu nehmen, wie sie sind, ihre Stärken herauszufinden und ihnen durch entsprechende Gestaltung ihrer Aufgaben die Möglichkeit zu geben, dort tätig zu werden, wo sie mit ihren Stärken eine Leistung erbringen und Ergebnisse erzielen können. Alles andere lässt sich weder moralisch noch ökonomisch rechtfertigen.“ F. Malik, *Führen Leisten Leben*, S. 123 .

auch eine materielle Gestalt: Einen gerechten Lohn, der Leben ermöglicht und fördert.

4. Gott ist ein Gott der Ordnung und nicht der Unordnung (1. Kor 14,33.40; Kol 2,5). Ich achte das Recht und die Ordnungen. Ich erwarte, dass die verschiedenen Ämter und Gaben, Rollen und Aufgaben, Grenzen, Zuständigkeiten und Kompetenzen geachtet und respektiert werden. Ich erwarte, dass die Ordnungen meine Person und mein Amt schützen.
5. Ich gehe sparsam, zweckdienlich und verantwortungsvoll mit materiellen Mitteln um. Sie sind mir anvertraut, um Gottes Wirken in der Welt zu fördern. Ich weiß mich dem Förderer, Spender und Kirchensteuerzahler verpflichtet und wertschätze ihre Gaben als Zeichen der Verbundenheit und des Vertrauens (Mk 12,41-44; Mt 25,14-30).
6. Ich habe keine Angst vor Konflikten und Auseinandersetzungen und führe diese offen, fair und sachlich mit Respekt vor der Person des Anderen (1. Joh 4,18).⁵¹ Mein Gegenüber ist Geschöpf Gottes. Ich unterscheide Person und Sache, bin offen für Kritik, lasse mich innerlich berühren und bleibe als Führungsperson angreifbar und verletzbar. Ich lehne jede Kooperation mit intrigantem Verhalten ab. Anonyme Vorwürfe weise ich zurück. Von Gerüchten und Vorurteilen distanzieren sich. Ich urteile nicht über Andere und suche das direkte Gespräch mit den Betroffenen (Mt 18,15-20).⁵²
7. Führungsverhalten lebt vom Vertrauen. Ohne Vertrauen gibt es keine Beziehung. Vertrauen lebt von Verlässlichkeit und Partnerschaft. Vertrauen stärkt die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter und

⁵¹ F. Malik: Falsches Harmonieverständnis und die Ideologie einer Konsenskultur führen zu schnell und zu früh zu falschen Entscheidungen: „Wirklich wichtig ist ... nicht Konsens, sondern Dissens. Tragfähiger Konsens, der dann, wenn Realisierungsschwierigkeiten auftreten (und sie treten immer auf) auch wirklich hält, entsteht nicht aus allgemeinem Harmoniestreben, sondern nur aus ausgetragenen Dissens.“ Und es gibt nur „drei Methoden, Dissens auszutragen, und zwar erstens offen, zweitens offen und drittens offen. Es gibt keine andere Möglichkeit, so schwierig und lästig dies gelegentlich auch sein kann.“ F. Malik, *Führen Leisten Leben*, S. 210.

⁵² F. Malik: „Wer Vertrauen schaffen will, muss charakterlich integer sein.“ Mit anderen Worten: „Man muss meinen, was man sagt – und so handeln.“ Und: „Wer Vertrauen schaffen will, muss sich von Intriganten trennen.“ Mit diesen gibt es keine Zusammenarbeit. F. Malik, *Führen Leisten Leben*, S. 144-146, S. 146. Dazu Martin Luthers Auslegung zum 8. Gebot: „Wir sollen Gott fürchten und lieben, dass wir unseren Nächsten nicht belügen, verraten, verleumden oder seinen Ruf verderben, sondern sollen ihn entschuldigen, Gutes von ihm reden und alles zum Besten kehren.“ Martin Luther, *Bekennnisschriften der Evangelisch-Lutherischen Kirche*, S. 509.

toleriert Fehler. Nur wer Vertrauen gibt, kann auch Vertrauen empfangen. Ich stelle mich neben, vor und hinter meine Mitarbeiter. Vertrauen macht es möglich, Konflikte auszutragen und zu lösen. Kritik übe ich im geschlossenen Raum. Fehler der Mitarbeiter werden intern geregelt.⁵³

8. Ich konzentriere mich auf das Wesentliche und mache mir das Wesentliche immer wieder bewusst. Es ist der Schlüssel zum Ergebnis und zur Wirksamkeit.⁵⁴ Wesentlich sind nicht die Institution, die Organisation und das Unternehmen. Wesentlich für Kirche und Diakonie ist die Botschaft Jesu von der „Herrschaft Gottes“. Jesus hat „Gottes Herrschaft im Hier und Jetzt“ verkündet. Er gab mit dem „Reich Gottes“ seinem Verständnis vom Zusammenleben der Menschen Ausdruck. Seine Botschaft war einfach: „Traue es Gott zu, dass er sich um dich kümmert. Aber höre auch auf ihn, wenn er dich auffordert, dich um andere Menschen zu kümmern.“ Es geht darum „Gottes Willen auf Erden zu tun“. Das, was für Jesus das Wesentliche war, das ist auch noch heute das Wesentliche.⁵⁵
9. „Ich weiß, dass ich nichts weiß“ (Sokrates).⁵⁶ Mit dieser Haltung bin ich offen, wahrzunehmen, was ist. Ich fördere Prozesse der Auseinandersetzung und Klärung, der Reifung und Entwicklung, der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung, der Veränderung und der Verbesserung. Ich treffe als Führungskraft Entscheidungen mit Bedacht, nach intensivem Nachdenken und Abwägen der Folgen, im Hören auf Gott. Ich weiß: Nichts auf dieser Welt ist endgültig und von Dauer. Es gibt nichts, was nicht auch anders sein könnte.⁵⁷

⁵³ Vertrauen ermöglicht Beziehung. Gegenseitiges Vertrauen ist das „worauf es in letzter Konsequenz ankommt“. Der Missbrauch von Vertrauen muss klare Konsequenzen haben. F. Malik, *Führen Leisten Leben*, S. 135f, S. 149. Dazu auch B. Peters, *Führungs-Spiel*. Hier: Vertrauen – Grundsätzliche Anmerkungen, S. 168-173.

⁵⁴ F. Malik, *Führen Leisten Leben*, S. 101f.

⁵⁵ James M. Robinson, *Jesus und die Suche nach dem ursprünglichen Evangelium*, Göttingen 2007, S. 8f, S. 161. Robinson stellt das Wesentliche der Botschaft Jesu heraus. Siehe: S. Schwemmer, *Führen und Leiten*, S. 299f., Anm. 16.

⁵⁶ „Alle Quellen zeigen uns den fragenden Sokrates. Als den Inbegriff seiner Weisheit erklärte er (nach Platons ‚Apologie‘), dass er um sein Nichtwissen wisse, während andere sich einbildeten, etwas zu wissen. Das Wesentliche für ihn und zugleich das Neue in der Geschichte der Philosophie ist also, dass er nicht zu irgendwelchem Wissensinhalt drängt, sondern sich und andere zur Selbstbesinnung treibt, zur Prüfung alles vermeintlichen Wissens auf sein Begründetsein. Er will nicht ... seinen Schülern fertige Schablonen einhämmern, sondern sie selbst die Wahrheit finden lassen.“ Karl Vorländer, *Philosophie des Altertums. Geschichte der Philosophie I*, Reinbeck 1963, S. 63f.

⁵⁷ Gute und effektive Manager treffen wenige Entscheidungen. Personalentscheidungen und

10. Ich bin mir bewusst, dass ich als Vorgesetzter Vorbildfunktion habe. Mein Leben und mein Handeln sind Botschaft. Ich bin in meinem Reden und Handeln an die Heilige Schrift und an das Bekenntnis meiner Kirche gebunden. Ich bin Vorbild in Haltung und Pflichterfüllung. Ich teile mit den mir anvertrauten Menschen ihre körperliche und seelische Not.⁵⁸

Entscheidungen über Entlohnungssysteme sollten sehr gründlich bedacht sein und langsam getroffen werden. Wirksame Führungskräfte arbeiten mit der Prämisse: „Es gibt immer noch mehr Alternativen, als wir bisher kennen.“ F. Malik, *Führen Leisten Leben*, S. 207.

⁵⁸ *ZDv 10/1*. Leitsätze für Vorgesetzte: „3. Ich bin Vorbild in Haltung und Pflichterfüllung und teile mit meinen Untergebenen Härten und Entbehrungen ... 8. Ich kenne meine Soldatinnen und Soldaten und nehme mich ihrer Sorgen und Nöte an.“

