

Vortrag am Mittwoch, dem 10. September 2008 in Frankfurt am Main  
vor dem Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer  
von Landesbischof Dr. h.c. Frank Otfried July

## **Unternehmerisches Handeln im diakonischen Kontext – Kirche und Diakonie ein Tandem?**

### **I. Dank**

Zu Beginn möchte ich Ihnen herzlich danken für die Einladung und die Möglichkeit hier zu Ihnen zu sprechen. Dem Arbeitskreis evangelischer Unternehmer bin ich seit vielen Jahren verbunden, früher einmal als sogar theologischer Berater. Ich will die Gelegenheit heute nützen und allen danken, die sich in dieser Arbeit engagieren. Sie wollen Ihren christlichen Glauben und ihre berufliche Verantwortung aufeinander beziehen. Aus ihrem beruflichen Wissen und Können heraus gestalten Sie kirchliches Leben und kirchliche Äußerungen in die Gesellschaft hinein. Hier wird in besonderer Weise deutlich, dass wir in unserer evangelischen Kirche in Deutschland eine Gemeinschaft der unterschiedlichen Charismen (Gaben, Gnadengaben) sind. Im Zusammenwirken dieser Vielfalt tun wir unseren Dienst an der Verkündigung des Evangeliums.

### **II. Zum Thema**

Es ist nicht so, dass ich als ehemaliger Vorstandsvorsitzender eines diakonischen Trägers und Unternehmens nicht von meiner Vergangenheit

wegkäme und deshalb immer wieder diakonische Fragestellungen aufgreifen würde. Ich spreche zu Ihnen als Bischof einer Landeskirche, in der, wie in anderen Landeskirchen auch, eine beträchtliche Zahl von diakonischen Einrichtungen bestehen, viele seit Generationen.

Viele Christinnen und Christen arbeiten in der Diakonie, in der die Geschichte des Glaubens an den Orten des diakonischen Aufbruches abzulesen ist (Bethel, Kaiserswerth etc.).

In der öffentlichen Wahrnehmung ist die Kirche stark von der Diakonie und ihrer Arbeit bestimmt. Deren Gelingen oder Misslingen macht es geradezu zur Pflicht, immer wieder über schon geschehene Veränderungen, über neue Aufgabenstellungen und biblische Verheißungen nachzudenken.

Dabei ist es in dem gegebenen Rahmen nicht möglich, mehr als einige Fragen anzusprechen und Impulse zu setzen. Das aber will ich gerne tun.

In dem druckfrischen Buch „Kirche empirisch“, das ich am letzten Samstag auf meinem Schreibtisch fand und noch zur Kenntnis nehmen konnte, findet sich eine Zusammenstellung von Christian Oelschlägel (Heidelberg) über die Diakonie: ihre Aktivitäten, Image und Finanzierung.

Manches von dem, was ich daraus mitteile, mag Ihnen schon bekannt sein. Damit wir aber eine genauere Vorstellung bekommen, warte ich mit einigen Zahlen auf. Diesem Auditorium wird es leicht fallen, Sie aufzunehmen, um die Dimensionen dieser Arbeit zu erkennen.

Oelschlägel stellt fest, dass die Diakonie nicht „nur theologisch, sondern auch empirisch zum Kernbereich kirchlichen Handelns zu zählen ist. Die

Erwartungen, die von Kirchenmitgliedern, aber ebenso von Konfessionslosen an die Kirche gestellt werden, sind in besonderer Weise auch diakonisch orientiert. Da im Bereich der Diakonie 436.228 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt sind – in der verfassten Kirche sind es 225.198 (Kirchenamt der EKD 2007, 21) –, ist dieser Arbeitsbereich in der Öffentlichkeit besonders präsent. Obwohl dieser Trend seit über 30 Jahren feststellbar ist, wird der Bereich der Diakonie sowohl in Kirchentheorie als auch in der Gemeindepraxis meist wenig berücksichtigt.“  
(239)

Oelschlägel unterscheidet dann, wie dies in anderen Veröffentlichungen auch geschieht: Die Basis- oder Gemeindediakonie (hier die große Mehrzahl der ehrenamtlichen weiteren 400.000 Mitarbeitenden) in 16.100 Kirchengemeinden. Dann die sog. verbandliche Diakonie (81 Fachverbände, Hauptgeschäftsstelle in Berlin und Stuttgart (Brüssel)), 22 gliedkirchliche Diakonische Werke und 9 Freikirchen, sowie die Diakonischen Werke der Kirchenkreise/Kirchenbezirke.

Einen dritten Bereich nennen wir die sog. unternehmerische Diakonie – 17 000 stationäre und teilstationäre, ambulante Einrichtungen und Werke, ca. 400 000 Mitarbeiter in Voll- und Teilzeit. 130 Einrichtungen und Träger haben sich zu einem Verband diakonischer Dienstgeber Deutschlands zusammengeschlossen (250 000 MA). Dazu gehört etwa Bethel mit 13 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von ca. 700 Mio Euro.

Diese kurzen Rahmendaten zeigen die Kennzahlen, bieten eine Ausmessung des Raumes bieten zeichnen den Hintergrund, vor dem wir agieren.

### **III. Ein Bild**

Am 19. Oktober 2006 gratulierte der Ratsvorsitzende der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD), Wolfgang Huber, dem neuen Diakoniepräsidenten Klaus-Dieter Kottnik zu dessen Wahl. Die Diakonie gelte in einem hervorgehobenen Maße als Lebensäußerung der Kirche in der Gesellschaft, unterstrich der EKD-Ratsvorsitzende. Umgekehrt gewinne die Diakonie in der engen Verbindung mit der evangelischen Kirche christliches Profil im Wettbewerb mit anderen Wohlfahrtsverbänden. "Auf die Fortsetzung dieses 'Tandems' von Kirche und Diakonie freue ich mich sehr", so der oberste Repräsentant der evangelischen Kirche.

Das Bild des Tandems hat damals viele Assoziationen und Fragen ausgelöst, auch Widerspruch:

Wer sitzt eigentlich vorne und steuert?

Wie wird der Hintermann motiviert, mit in die Pedale zu treten? Wird er nicht integriert, werden die Interessen nicht abgestimmt, kommt bald auch der Steuermann nicht mehr voran.

Fährt der Steuermann auch zu dem Ziel, das der Hintermann erreichen will? Was, wenn der eine sich nach links hängt, die andere nach rechts?

Die Diakonie hat nach der Kirche eine zweite Loyalität zum Sozialstaat. Außerdem sind ihre Einrichtungen als freie Unternehmen geordnet. Als solche müssen sie sich an den vorgegebenen Rahmenbedingungen

orientieren. Dazu gehören bei uns auch die Gesetze des Marktes, wenn sie nicht in rote Zahlen kommen will.

Das Bild vom Tandem provoziert, und das Thema berührt eine Reihe von voraussetzungsreichen Beziehungen. Übrigens: bei der EKD-Synode in Dresden 2007 führen dann beide, der Ratsvorsitzende und der Präsident auf einem „Tandem“, in dem man nebeneinander sitzt. Am Ende will ich deshalb dieses Bild durch ein anderes ersetzen.

#### **IV. Der Kontext der Diakonie**

##### (1) Kirche und Diakonie

Die enge Beziehung zwischen Kirche und Diakonie zeigt sich schon in Sprachgebrauch. Kirchenintern spricht man von der Kirche und **ihrer** Diakonie, denn die Kirche hat von ihrem Entstehen und ihrem von der Bibel her bestimmten Selbstverständnis her einen undiskutierbaren diakonischen Auftrag. Aus diesem Auftrag leitet sich eine institutionelle Beziehung ab, die sich z.B. im Diakoniegesetz niederschlägt.

Grundsätzlich gibt es von Anfang an drei Schwerpunkte dessen, was Kirche ausmacht:

Einmal soll sie den auferstandenen Herrn Jesus Christus bezeugen in Wort und Sakrament, wenn es sein muss auch im Leiden.

Sodann soll sie in ihrem ganzen Denken und Tun Gott dienen und dem Nächsten die Ehre geben.

Und schließlich soll sie sich mit allem, was sie tut, für Gerechtigkeit und Versöhnung einsetzen. Die Kirche hat also von Anfang an einen diakonischen Auftrag. Weil Jesu sich den Bedürftigen und Randständigen in der Gesellschaft zugewandt hat, soll auch die Kirche dieses in seiner Nachfolge tun.

Dies hat für unser Thema weit reichende Folgen:

In der der Grundordnung der EKD §1 Abs. 2 steht folgerichtig: „Diakonie ist eine Lebens- und Wesensäußerung der Kirche Jesu Christi.“

Damit ist der kirchliche Auftrag zur Diakonie klar festgelegt als Grundlage der im Diakoniesgesetz festgelegten institutionellen Beziehung zwischen Kirche und ihrer Diakonie.

Es gibt aber Einschränkungen:

Zwar ist die verfasst-kirchliche Diakonie ein integraler Bestandteil der Kirche, die freien Träger aber sind selbstständige Unternehmen, die durch die Mitgliedschaft z. B. beim Diakonischen Werk Württemberg mit der Kirche verbunden sind. Es gibt dabei auch viele Zwischenstufen, z.B. kirchliche Stiftungen.

Die Frage der institutionellen Zugehörigkeit bzw. wie die Aufeinanderbezogenheit von Kirche und Diakonie – über die allgemeinen geistlichen Dimensionen hinaus – zu verstehen ist, prägt manche Diskussionen und auch Auseinandersetzungen der letzten Jahre.

Deren Linien verlaufen so: Für die verfasste Kirche bleibt die Diakonie eine Dimension der Kirche – bei aller Selbständigkeit der Diakonie. Für manche diakonische Träger- und deren Aufsichtsgremien aber ist eine diakonische Einrichtung ein eigenständiges Unternehmen. Ihre Kirchlichkeit verstehen sie eher im Sinne eines privatrechtlich ausgehängten Leitbildes. In der Gestaltung der Firmenpolitik, der strategischen Ausrichtung, aber auch in Gestaltungsprinzipien der „Dienstgemeinschaft“ wollen sie sich nicht durch ein kirchliches Korsett einengen lassen.

Missverständnisse, Auseinandersetzungen und „Kulturdifferenzen“ sind hier programmiert. Wie überhaupt festzustellen ist, dass die Veränderungen und Transformationen im Sozialbereich auch die Wahrnehmungs- und Begegnungskultur zwischen den Verantwortlichen in der verfassten Kirche und der Unternehmensdiakonie verändert hat.

## (2) Diakonie und Sozialstaat

Als Träger der freien Wohlfahrtspflege ist die Diakonie ein integraler Bestandteil des Sozialstaats und „profitiert“ vom so genannten Subsidiaritätsprinzip. Das heißt, dass der Staat soziale Aufgaben so weit unten wie möglich ansiedelt. Verbände vor Ort werden als erste angefragt, ob sie anfallende Aufgaben übernehmen können und wollen. Erst wenn ein Problem vor Ort nicht gelöst werden kann, springt der Staat ein. Dieses Verbändeprivileg löst sich allerdings seit den 90er Jahren teilweise zugunsten des Sozialmarktes auf. Ich sage „teilweise“, weil der Markt nicht wirklich frei ist. Er ist immer noch gebunden an Rahmenbedingungen. Viele

Handlungsfelder werden von Sozialversicherungen finanziert. Das ist dann natürlich nur Quasi-Markt, dessen unternehmerische Gestaltungsmöglichkeiten geschränkt sind.

Bestimmend für diese Beziehung zwischen Diakonie und Sozialstaat ist, dass die Diakonie als traditionsreicher und anerkannter Partner im Sozialstaat auch große Mitgestaltungsmöglichkeiten hat. Wenn sie irgendwo Kritik äußert, wird das gehört. Sie kann einen eigenen Beitrag leisten zur Qualitätssicherung sozialer Arbeit und sich zum Anwalt machen derer, die dort arbeiten und derer, denen die Arbeit gilt

Die Subsidiarität sichert die Vielfalt im gesellschaftlichen Engagement, weil ganz unterschiedliche „Anbieter“ sich hier mit ihrer jeweiligen zusätzlichen Qualifikation einbringen können.

Die diakonische Besonderheit, „das diakonische Plus“, wie man auch sagt, sichert

- eine gute Qualität in der geleisteten Arbeit,
- eine hohe Quote an qualifizierten Fachkräften,
- gesicherte Arbeitsbedingungen
- und eine konzeptionelle und in vielen Bereichen auch politische Arbeit.

Einschränkend muss man allerdings auch sagen, dass – wie bereits angedeutet - die erwähnte Subsidiarität zugunsten eines freien Sozialmarktes zunehmend unterhöhlt wird, weil dieser Sozialmarkt für die öffentliche Hand kurzfristig kostengünstiger ist.

Diese Verflechtung schränkt den Gestaltungsspielraum der Diakonischen Angebote ein. Vorgaben müssen eingehalten, verlässliche Angebote gemacht werden. Das bindet mittelfristig die Ressourcen.



### (3) Diakonie und Ökonomie

Erst seit den 90er Jahren haben diakonische Einrichtungen damit begonnen, sich als „Unternehmen“ zu bezeichnen. Das ist ein Erfolg des Diakoniewissenschaftlers Prof. Alfred Jäger von der kirchlichen Hochschule Bethel, der seit Jahren die Formel propagiert, die Diakonie sei eine eigenständige Gestalt der Kirche. Sie sei also nicht nur die sekundäre Lebensäußerung der verfassten kirchlichen Institution, sondern deren gleichrangiges, geschwisterliches Gegenüber. Im diakonischen Führungspatriarchat des 19. Jahrhunderts war der diakonische Unternehmenschef zugleich Dienstgeber und Seelsorger für Mitarbeitende und Betreute. Heute sind daraus moderne Dienstleistungsunternehmen mit diakonischem Gesicht geworden.

Freie Träger der Diakonie sind im Prinzip freie Sozialunternehmen. Sie haben die Möglichkeit, refinanzierbare Leistungen anzubieten. Allerdings ist ihre unternehmerische Freiheit in dem Maße gebunden, in dem sie sich den vorgegebenen Rahmenbedingungen des Quasimarktes unterwerfen müssen.

In einer Beziehung unterscheidet sich der Sozialmarkt von anderen Märkten. Während der normale Markt nur das Gegenüber von Anbieter und Kunde kennt, beruht der Sozialmarkt auf einem Dreieck zwischen Anbieter, zahlendem Kunden (Kostenträger) und die Dienstleistung entgegennehmendem Kunden (Klient). Besonders kompliziert wird es,

wenn der Kostenträger dabei auch als Mitbewerber auftritt. Das ist z.B. der Fall, wenn Kommunen die Kostenträger sind.

Es gibt auf diesem Markt erhebliche Wettbewerbsverzerrungen:

- Das Problem besteht nicht im Markt selbst, sondern in den Vorzeichen, unter denen der Sozialmarkt aufgestellt ist. Der Wettbewerb unter den Anbietern richtet sich im Augenblick fast nur nach dem billigsten Preis, nicht aber nach der besten Qualität.
- Auch die Mehrfachrolle der Kostenträger verzerrt den Wettbewerb.
- Dass die Klienten ihre Bedürfnisse und Wünsche kaum selbst definieren können, weil sie nicht die zahlenden Kunden sind, ist ein weiterer Nachteil.
- Und schließlich hat ein Anbieter umgekehrt kaum die Möglichkeit als Anwalt der Klienten einzutreten, weil die eben nicht die zahlenden Kunden sind, sondern er in den meisten Absprachen vom Kostenträger abhängig ist.

## **V. Sollen diakonische Unternehmen die Gesellschaft weiter mitgestalten?**

### **Welchen Abstimmungsbedarf mit der Kirche hätte das zur Folge?**

Es gibt vieles, was für eine solche Mitgestaltung spricht:

- bedürftige Menschen können flächendeckend erreicht werden.
- In Interesse der Klienten ist der Einsatz für eine hohe Qualität unerlässlich.
- Die Diakonie setzt sich für Menschen ein. Sie hat also eine anwaltschaftliche Rolle.

- Sie ist eine wesentliche Dimension kirchlich geprägten Handelns in der Gesellschaft.

Dabei ist vor allem wünschenswert und entspricht zugleich den Aufgaben evangelischer Sozialarbeit, dass diese anwaltschaftliche Rolle tatsächlich bzw. verstärkt wahrgenommen muss. Ökonomische Überlegungen können und dürfen nicht das einzige Kriterium sein, nach dem diakonische Arbeitsfelder gewählt oder aufgegeben werden. Was ein Klient bezahlen kann, darf unmöglich Kriterium sein für die zu erbringende Hilfeleistung. Auch strukturell und politisch ist es Aufgabe der Diakonie, für ihre Klienten einzutreten und ihre Würde zu schützen.

Hier geht es um das prophetische Gesicht der Diakonie. Wo es verschwindet, verliert auch die diakonische Dienstleistung ihre Legitimation.

Daraus folgt eine Konzentration auf gesellschaftspolitisch brisante Felder und Themen im Sinne des Evangeliums:

- Wo die Rechtsansprüche Bedürftiger aufgeweicht werden, erfordert die wachsende Armut statt neuer Barmherzigkeit eine neue Gerechtigkeitsdebatte.
- Getrostes Alter muss möglich sein. An den Grenzen des Lebens muss in allen Fragen um Demenz, Sterbehilfe etc. die theologische Einsicht in die Gottebenbildlichkeit des Menschen gewahrt werden.
- Behinderungen werfen ebenso Fragen nach unserem Menschenbild auf. Unsere Würde entspringt nicht einer menschlichen Definition darüber, was normal und was abnorm oder behindert ist, sondern sie entspringt Gott und seiner Liebe zu allen Geschöpfen. Daher auch unser Engagement in medizinethischen Fragen.

An solche Stellen wird die Diakonie automatisch immer wieder dem Diktat des Marktes widerstreben. Das verlangt viel Mut aber auch viel Kreativität und Fingerspitzengefühl, damit es gelingen kann, und es ist eine gewisse Unabhängigkeit der Diakonie von Kostenträgern notwendig.

- An der Basis braucht sie Spendenmittel, Zeit und Engagement von Ehrenamtlichen.

Die verfasste kirchliche Diakonie kann ihre Unabhängigkeit durch eine Bezirksumlage wahren, bezahlt dies aber durch eine eingeschränkte unternehmerische Handlungsfreiheit.

Andererseits darf die Kirche auch ihr Engagement für die Trägerdiakonie nicht vernachlässigen. Sie muss verstehen – und versteht es auch –, dass ökonomische Fragestellungen sich quer legen können und dass die diakonischen Unternehmen mit diesen Fragestellungen nicht einfach allein gelassen werden dürfen.

Dabei muss man festhalten, dass es ein Bindeglied gibt, das beide zusammenhält. Das Diakonische Werk hat ja eine Doppelfunktion: Es ist zugleich ein Verband und ist ein Werk der Kirche. Wie kann das aussehen?

#### (1) Good guy – bad guy

Bei den diakonischen Feldern, die sie selbst verantwortet, ist die Kirche vom Sozialstaat relativ unabhängig. Daher könnte sie sich auf die Anwaltschaftlichkeit spezialisieren und der „gute Junge“ sein.

Die Unternehmens-Diakonie, die vom Sozialstaat ohnehin abhängiger ist, könnte sich auch völlig auf den Markt einstellen und sich als guter Dienstleister positionieren, der den Gesetzen des Marktes folgt. Damit wäre sie zwar in manchen Augen der „böse Junge“, aber erfolgreich auf dem Markt der Anbieter. (Aussgründungen -> Tariffucht)

Im Gegensatz zur bisherigen Rollenverteilung wären die Rollen damit bewusst gewählt und müssten nicht – um den Preis immer tieferer Gräben - bei jedem Problem jeweils wieder neu definiert werden.

Ich möchte einer solchen Gegenüberstellung entgegentreten. Entweder wir vertreten miteinander – wenn auch in verschiedenen Gestaltungsformen – die diakonische Arbeit oder gar nicht. Deshalb aber muss ein sich gegenseitiges Befragen möglich sein und ein verlässliches Miteinander in verbindlichen Ordnungen.

## (2) Kirche und Diakonie in einem Boot - aktuelle Herausforderungen

Ich möchte, dass die Diakonie die Kirche als Mutterorganisation akzeptiert und Kirchlichkeit nicht als Gängelung, sondern als ihr ureigenes Pfund auf dem Sozialmarkt begreift.

Darum bevorzuge ich das Bild des gemeinsamen Boots. Kirche und ihre Diakonie sitzen in einem Boot, ob sie es wollen oder nicht. Darum tut es Not, ihren Weg durch Untiefen und widrige Strömungen und Stürme gemeinsam zu fahren. Das gemeinsame Ziel, das sie ansteuern, ist ihnen von ihrem gemeinsamen Herrn vorgegeben. Denn:

- Eine Kirche ohne diakonisches Engagement und Handeln ist nicht denkbar
- Deshalb ist die Kirche zum einen den großen Gründungsvätern und -müttern der neuzeitlichen Diakonie dankbar, die – manchmal unter großen Missverständnissen der verfassten Kirche leidend – neue Wege und Felder des Handelns eröffnet haben.
- Die Kirche anerkennt die großen Leistungen gegenwärtigen diakonischer Arbeit in allen ihren Formen und dankt allen, die hier mitarbeiten.
- Der Veränderungsprozess des Sozialmarktes wird weitergehen, weshalb die Herausforderungen für die Einrichtungen groß bleiben werden.
- Ein Mitdenken und Begleiten dieser Veränderungsprozesse durch die verfasste Kirche ist notwendig, um gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Sie sollen sicherstellen, dass der kirchliche Auftrag dauerhaft im Blick bleibt. Gleichzeitig brauchen die diakonischen Einrichtungen die Beweglichkeit, die zu einem erfolgreichen Engagement auf dem Sozialmarkt nötig ist.
- Der Begriff der Dienstgemeinschaft und des III. Weges sind keine Verschleierungsbegriffe um jeweilige Interessen durchzusetzen. Vielmehr sollen sie deutlich machen, dass es Lösungsmöglichkeiten gibt, die am eigenen christlichen Auftrag orientiert sind. Säkulare Medien, Gewerkschaften, aber auch Arbeitgeber tun sich mit

dieser speziellen Sicht- und Herangehensweise manchmal schwer.

- Die diakonischen Einrichtungen sollen alles daran setzen, dass eine hohe Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Arbeit gegeben ist.

Es geht darum, den innerlichen Zusammenhalt zu stärken, um äußere Gestaltungsarbeit zu ermöglichen.

Die Öffentlichkeit – gerade auch die nichtkirchliche – achtet sehr darauf, dass die Glaubwürdigkeit diakonischer Einrichtungen und Unternehmen gegeben ist. Für den SPIEGEL ist im Zweifel ein ausgegründetes diakonisches Tochterunternehmen mit eigenem Tarif eben „die Kirche“

Gerade wenn kirchliche Stellungnahmen sich kritisch mit gesellschaftlichen Entwicklungen im Unternehmensbereich auseinandersetzen, haben sie darauf zu achten, dass auch im „eigenen Laden“ alles in Ordnung ist. Dazu gehört es auch, unternehmerische Erfahrungen selbst zu machen.

Lassen Sie mich schließen nach diesen eher fragmentarischen Gedanken mit einem Bild, das bei uns in Stuttgart im Esszimmer hängt. Es ist ein Bild eines balinesischen Malers, den ich bei einer Reise vor sechs Jahren traf, als ich Krankenhäuser und Flüchtlingslager in Indonesien besuchte. Dort konnte ich die Opfer der Bürgerkriegsgewalt, die jungen Männer sehen mit ihren schwersten Verletzungen, die Menschen, die vor dem Nichts standen, und wo eine arme, sehr arme Kirche diakonisch Neues tat, um auch Frieden zu schaffen zwischen den Menschen. Bei diesem Besuch also kam

ich ins Wohnzimmer und sah ein großes, schönes Bild, auf dem zwei Frauen in balinesischer Tracht tanzen. Als ich fragte, was dieses Bild darstellt, bekam ich die Antwort: Es sind Maria und Martha. Ich konnte keinen Unterschied zwischen beiden sehen und fragte: Wer ist Maria und wer Martha? Er sagte: Sie sind nicht zu unterscheiden. Sie tanzen beide für den Christusfrieden.

Ich habe dieses Bild bekommen, und seitdem begleitet es mich. Dieses Bild beschreibt einfach das, was ich mühsam mit Worten erklären wollte.