

Ein Rucksack auf dem Weg:

Kaiserswerther Unternehmenskultur mit leichtem Gepäck

Vortrag bei der Mitgliederversammlung des Kaiserswerther Verbands

am 18.09.13

1. Die leere Mitte oder die Frage nach dem Markenkern

Mitten auf dem alten Parkgelände der Kaiserswerther Diakonie, zwischen Krankenhaus und Altenwohnungen, zwischen Hauptverwaltung und Mutterhaus-Hotel, steht die Kirche, in der ich viele Jahre gepredigt habe. Bis in die 60er Jahre des letzten Jahrhunderts wurden hier große Gruppen von Diakonissen eingeseget; hier stehen die Säрге zur Aussegnung. Hier fanden die Morgen- und Abendandachten und auch die Betstunde statt. Am Altar auf dem Teppich mit den vier Paradiesströmen war die Kraftquelle dieser diakonischen Arbeit anschaulich zu erleben: Hier wurde die Berufung bestätigt, die Gemeinschaft befestigt, das Engagement immer neu begründet. In der Frömmigkeitssprache früherer Zeiten: Es ging um einen Liebesdienst, der mit Geld nicht zu bezahlen war, der aber großen Respekt in der Gesellschaft genoss. Diese unbezahlte Liebestätigkeit ganzer Schwesterngenerationen, die kostenlose Wohlfahrtsproduktion, wie wir heute sagen, war die Grundlage für die rasante Expansion der Diakonissenanstalt – die geistliche, aber eben auch die ökonomische Grundlage.

Den bedingungslosen Einsatz dieser Frauen sehen wir heute durchaus kritisch. Dabei gerät leicht aus dem Blick, dass er mit einer genossenschaftlichen Struktur, mit Teilhabe verbunden war. Auch heute engagieren sich Menschen für das Gemeinwohl, wenn sie das Gefühl haben, sich beteiligen zu können und gebraucht zu werden. Zugleich aber ist diese Selbstaufopferung zu verstehen auf dem Hintergrund einer Gesellschaft, für die kostenlose Sorgetätigkeit von Frauen in Familie, Gemeinde und Nachbarschaft selbstverständlich war und bis heute in Teilen ist. Das Mutterhaus bot immerhin einen anerkannten Beruf außerhalb der Familie, Versorgung in Krankheit und Alter und eine stabile Gemeinschaft – und damit auch für die beiden Nachkriegsgenerationen des letzten Jahrhunderts eine große Sicherheit. Erst als in den 60er Jahren die Zahl der Anwärterinnen kleiner wurde, war klar: ohne Eigenständigkeit und eigene Entgelte für die Jüngerer würde das System kollabieren. Auch Erziehung und Pflege waren nicht mehr zuerst Liebesdienst, sondern Beruf –

und die pädagogischen und Gesundheitsberufe differenzierten sich rasant. Es war der aufkommende Wohlfahrtsstaat, der das ermöglichte; denn die Kirchengemeinden taten sich schwer, ihren Schwestern angemessene Entgelte zu zahlen. So wurden sie Träger von Sozialstationen, wie sie Träger der Kindergärten waren – zu großen Teilen refinanziert durch Mittel aus Kommunen und Sozialversicherungen. Als Rekrutierungsorte für Diakonissen mussten sie sich nun nicht mehr verstehen. Kein junges Mädchen träumte mehr davon, Diakonisse zu werden. Und nur noch selten gab es Einsegnungen in der Mutterhauskirche.

Seitdem ist die alte Kirche, die einst Mitte und Kraftquelle der Diakonissenanstalt war, zu einer finanziellen Belastung für das diakonische Unternehmen geworden. Aus Kranken- und Pflegeversicherung lässt sie sich nicht finanzieren; und die nahe Kirchengemeinde hat ohnehin zu viele Gebäude. Noch immer läuten die Glocken dreimal am Tag – aber die traditionellen Gebetszeiten haben mit dem Rhythmus der Arbeit auf dem Gelände nichts mehr zu tun. So bleibt die Kirche zumeist leer. Und auch die vielen Bibelsprüche über den Eingangstüren werden kaum noch verstanden; die Rückbindung an die biblische Tradition, von der in *These 3* die Rede ist, scheint gekappt. Damit sind die offenen Fragen markiert, die uns auch heute beschäftigen: Tut die Diakonie gut daran, auf einen „religiösen Mehrwert“ zu verzichten, wie das *Institut Neumünster* empfiehlt? Sollen wir vielleicht begrüßen, dass die Zeiten vorbei sind, in denen helfendes Handeln kirchlich instrumentalisiert wurde, wie die Schweizer Kollegen meinen? Was muss sich ändern, damit die Sorgearbeit von Männern und Frauen auch finanziell die Wertschätzung erfährt, die sie verdient? Wie kann es heute gelingen, die Motivation von Mitarbeitenden zu stärken und Kooperation erlebbar zu machen; und wo finden Pflegende und Ärzte ihre Kraftquellen? Und schließlich: Was ist die Mitte, um die sich heute alles dreht? Wo schlägt heute das Herz eines Wohlfahrtsunternehmens? Auf Station oder im OP? Im Quartier oder demnächst an der Börse?

Wie in einem Gegenbild zu Kaiserswerth habe ich die Situation in Thailand erlebt, als ich 2004 nach dem Tsunami dorthin gereist bin. An der Küste in Khao Lak trafen wir auf ein neu errichtetes buddhistisches Kloster, um das eine Siedlung von hilfebedürftigen Menschen entstanden war – Menschen, die heimatlos geworden waren, weil ihre Häuser von den Wellen mitgerissen wurden. Ganz selbstverständlich war das Kloster der Mittelpunkt der einfachen Hütten, der Ort, an dem man geistliche Zuflucht wie soziale Hilfe fand. Ganz ähnlich ging es mir ein Jahr später in den Slums von

Kairo, die wild am Rand der Großstadt wuchern. Wo alle Häuser illegal errichtet wurden, die Analphabetenquote hoch ist, das nächste Krankenhaus weit entfernt, wo die Moslembrüder mit Wohlfahrtseinrichtungen punkten, da hat die katholische Gemeinde Schulen und eine Krankenstation, Läden und Alphabetisierungsprogramme für Erwachsene eingerichtet. Mittendrin wurde eine neue Kirche gebaut. Unter dem Altar liegen Reliquien der Märtyrer aus der Kathedrale in der Stadt. Sie geben der Gemeinschaft einen Mittelpunkt und jedem Einzelnen seine Würde. Hier wird bis heute deutlich, wie Anbetung und soziale Arbeit zusammen gehören. Gleich, in welcher Religion.

2. Auf der Suche nach Antworten: Unerledigtes aus der Aufbruchzeit

Diese Erfahrung stand auch an der Wiege der neuzeitlichen Diakonie im frühen 19. Jahrhundert. Die Gründerväter und -mütter suchten nach Antworten auf die Herausforderungen der ersten Globalisierungswelle: das wachsende Proletariat der Industriearbeiter in den Städten, Armut und prekäre Beschäftigungsverhältnisse, überforderte Familien, Vernachlässigung von Kindern und Pflegebedürftigen. Wichern und die Fliedners, Amalie Sieveking und Bodelschwingh, Kolping und Ketteler sahen genau hin, sie suchten nach den Ursachen, reisten in andere Länder, um zu verstehen und neue Initiativen zu entdecken – denn für sie stand außer Zweifel, dass das Elend, das sie sahen, eine Anfrage an ihren Glauben war. Ja, dass Gott selbst ihnen in den Kindern, den Kranken und Gefangenen begegnete, so wie es im Gleichnis vom großen Weltgericht erzählt wird. „Wo ich bin, da soll mein Diener auch sein“,¹ steht deshalb über der Eingangstür des Kaiserswerther Mutterhauses. Auf diesem Hintergrund wuchs die Bereitschaft, immer neu aufzubrechen, neue Initiativen zu ergreifen. So entstanden die Hospitalkirchen wie in Kaiserswerth, neue Wohnquartiere und Ausbildungsstätten wie in Hamburg-St. Georg, Kleinkinderschulen wie in Düsseldorf, Gefangenenfürsorgevereine wie in Berlin.

Die neuzeitliche Diakonie beginnt mit einer Vielfalt von Vereinen und Initiativen aus Kirche und Gesellschaft. Mit bürgerschaftlichem Engagement und Sponsoren aus den Unternehmen. So war es auch in Kaiserswerth: Als Theodor Fliedner mit seiner Frau Friederike das erste Mutterhaus gründete, konnte er noch nicht wissen, dass aus der kleinen Gruppe ein großes Werk werden würde. Sein Konzept war genial: es bot eine Lösung für drei große Nöte der damaligen Zeit: es bot professionelle Hilfen zur Erziehung und Pflege, es bot unverheirateten jungen Frauen die Chance einer

¹ Johannes 12,26

Ausbildung und sinnvollen Betätigung, und es schuf eine Gemeinschaft, die für diese Frauen zur Ersatzfamilie auf Dauer oder jedenfalls auf Zeit werden konnte. Das Mutterhaus, ein Krankenhaus mit Kirche und Schule, war Werk des Glaubens *und* diakonische Initiative, es war Lebenshilfe für die Kranken *und* auch für die Schwestern, denen es berufliche Perspektiven bot. Es ging um die Erfahrung, gebraucht zu werden, einen Platz zu haben, berufen zu sein. So erschließt sich der Glaube im Handeln, er motiviert nicht nur zum Tun, wie es in *These 2* heißt. Nein, in der Begegnung mit Menschen aus ganz anderen Kontexten, der Erfahrung von Grenzsituationen erweitert sich der eigene Horizont, gewinnt das Leben Tiefe und Kontur. Eine Erfahrung, nach der sich auch heute viele Menschen sehnen. In diesem Sinne nannte Florence Nightingale das Krankenhaus „eine Schule Gottes, in der Pflegende wie Gepflegte Gewinn davon tragen“.

Wer Quellen aus dieser Zeit liest, spürt, wie vielfältig und flüssig damals alles war. Wo wir heute traditionsstarke Unternehmen sehen, da gab es Initiativen, Debatten, offene Fragen. Der diakonische Aufbruch dieser Zeit kam aus der Gesellschaft, aus Vereinen und Initiativen – er hatte das Gemeinwesen wie die Bildungsherausforderungen im Blick. Und natürlich auch die Kirche, die unter Arbeitern wie unter Akademikern an Bedeutung verlor – eben weil sie keine Antworten fand auf Umbrüche, die die Menschen umtrieben. War es klug, fragte Friederike Fliedner, jede Frau, die Pflegerin werden will, gleich einzusegnen – oder muss man nicht trennen zwischen Amt und Beruf? Wie kann es gelingen, die Kirche an ihren diakonischen Auftrag zu erinnern, fragten Wichern und Fliedner – brauchen wir gleichberechtigte diakonische Berufe oder eher diakonisch Verantwortliche in den Kirchenvorständen oder Synoden, die offen sind für gesellschaftliche Initiativen?

Wer auf diese Zeit zurückblickt, findet viele unerledigte Fragen, Themen, die uns bis heute beschäftigten – das gilt vor allem für das Verhältnis von Kirche und Diakonie, aber auch für die Herausforderungen der neuen Globalisierungswelle und die Missachtung der Care-Arbeit. Wir müssen uns aber auch klarmachen, dass der Sozialstaat, dessen Erosion wir heute beklagen, noch gar nicht aufgebaut war. Dass die Kirche noch Staatskirche war und Christengemeinde und Bürgergemeinde identisch. Für diese Zeit macht es keinen Sinn, zwischen Diakonie und sozialer Arbeit zu unterscheiden – Wichern konnte vom Diakonat des Staates reden oder auch vom bürgergesellschaftlichen Engagement als dem allgemeinen Diakonat. Seine Volksmission war deshalb keine „Christianisierung“, wie das *Neumünster Institut* meint, sie war viel-

mehr die Erinnerung der christlichen Bürger an die soziale Seele des christlichen Glaubens. Die Frömmigkeit dieser Umbruchszeit war alles andere als nüchtern, wie es in *These 12* heißt – Erweckungsbewegungen prägten das Bild. Es ging um Leidenschaft – schade, dass das Wort inzwischen verschwunden ist. Aber ist es nicht so, dass man Visionen, Initiativen, ja – auch Leidenschaft braucht, um in gesellschaftlichen Umbrüchen aufzubrechen und Neues zu gestalten?

Ich glaube, das gilt auch für unsere Zeit: Gewiss, aus den diakonischen Aufbrüchen des letzten Jahrhunderts ist längst ein Sozialstaat geworden. Erziehungs- und Pflegeleistungen werden aus Steuern und Sozialversicherungen finanziert, die Rechte der Einzelnen gegenüber Kranken-, Renten- und Unfallversicherung sind weit ausgebaut und die professionellen Standards sind von den Weltanschauungen weitgehend unabhängig. Ob aber die Struktur dieses Wohlfahrtsstaats krisenfest ist – angesichts der wachsenden Staatsverschuldung, des demographischen Wandels, der Migration, veränderter Geschlechterrollen und Familienkonstellationen – das steht noch dahin. Viele haben jedenfalls das Gefühl, dass die unterschiedlichen Zweige der Versicherung zu Verschiebebahnhöfen geworden sind, bei denen es eher darum geht, die Auszahlungen zu begrenzen. Schon ist zu spüren, wie sich Bürgerinnen und Bürger aufmachen, um ganz neue Initiativen zu gründen, weil die alten Institutionen erodieren. In Quartiersarbeit und Tafelbewegung, in Hospizvereinen und inklusiven Restaurants ist Aufbruch zu spüren. Die sich engagieren, würden wohl nicht in biblischer Sprache von den „Mühseligen und Beladenen“ reden wie in *These 2* – eher von denen, deren Würde mit Füßen getreten wird. Aber der „Kümmerer“, der hat plötzlich wieder Konjunktur.

3. Auf der Suche nach Antworten: Erinnerung als Mahnung

„Das herkömmliche Hilfeethos der Diakonie ist ans Ende gekommen. Die herkömmliche Für-Kultur muss abgelöst werden durch eine Mit-Kultur“, zitieren *Rüegger und Sigrist* Johannes Degen. Und sie führen aus, was das im Blick auf die Kaiserswerther Tradition heißt: das Ende einer paternalistisch–hierarchisch geprägten Tradition des Helfens. Ich stimme dem ausdrücklich zu. Denn die Aufbruchzeiten, die ich eben beschrieben habe, wurden in den dann folgenden restaurativen Jahrzehnten verschüttet: in dem Maße, wie aus Bewegungen Institutionen, aus Vereinen Anstalten wurden, ging der Anstoß zur Hilfe nicht mehr von der Not des Hilfebedürftigen aus, in dem uns Christus begegnet – die Johanniter sprachen vom Herren Kranken – sondern von den Hilfsorganisationen. Damit wurden die Hilfesuchenden zum Objekt der

Hilfe: zu Patienten, Zöglingen, Insassen, Klienten. Sie waren Adressaten, nicht Teil der Dienstgemeinschaft. Auf diesem Hintergrund konnte Dienstgemeinschaft funktionalisiert werden. Ich werde deshalb hellhörig bei Sätzen wie diesen: „In der Kaiserswerther Tradition hatte und hat die Gemeinschaft ihre Funktion vorzugsweise in ihrer Unterstützung für diakonisch Handelnde“. Aber auch dieser Satz, der ursprünglich in der jetzigen *These 8* stand, wurde gestrichen. Der Text redet hier von der Unternehmenskultur, die alle Mitarbeitenden betrifft. Der ursprüngliche Satz findet sich abgewandelt in *These 4*, wo von der Gemeinschaft die Rede ist und lautet nun: „In der Kaiserswerther Tradition hat die Gemeinschaft ihre Bedeutung darin, diakonisch Handelnde in ihrer Tätigkeit für die Welt, in ihrem Dienst an Jesus Christus in den Armen und Kranken und untereinander zu unterstützen. Dass damit nun konsequent zwischen Unternehmenskultur und diakonischer Gemeinschaft unterschieden wird, finde ich richtig.“

Die Kaiserswerther Diakonissenregel von 1966² beschreibt den dreifachen Dienst folgendermaßen: „Diakonissen sind Dienerinnen des Herrn Jesus Christus und um seineswillen Dienerinnen der Hilfsbedürftigen aller Art und Dienerinnen untereinander.“ Es ist klar, dass dieses Selbstverständnis den christlichen Glauben voraussetzt. Wenn es aber wahr ist, dass Christus uns, wie es dann später heißt, in den „Armen, Kranken, Kindern und Elenden begegnet“ – was viele übrigens erst später verstehen – dann konstituiert sich auch die Gemeinschaft in dieser Trias: als Gemeinschaft mit Christus, mit den Hilfebedürftigen und untereinander. Wir begegnen Christus in den Hilfebedürftigen – eben in den Grenzsituationen, von denen in *These 7* die Rede ist, wir begegnen ihm aber auch in unserer eigenen Hilfebedürftigkeit, im Austausch wie im gemeinsamen Handeln. Kurz; ich lese die Sätze über die Gemeinschaft als Sätze über den dritten Artikel des Glaubensbekenntnisses – dabei geht es genauso um Handeln wie um Vergebung. Die Dienstgemeinschaft zu funktionalisieren – als Gemeinschaft für „soziale Tätigkeit“, wie es in *These 3* heißt, wäre mir zu wenig. Denn daran kranken wir ja in unserer Kirche, dass wir trennen zwischen der Gemeinde vor Gott und der Kirche im Dienst, zwischen verfasster Kirche und Diakonie, zwischen Gemeinschaft des Glaubens und Gemeinschaft für andere. Nach meinem Verständnis ist diakonische Kirche aber immer Kirche mit anderen, oder – wie es in einem ökumenischen Dokument heißt – Kirche aller.

² Diakonissenmutterhaus Kaiserswerth, Robert Frick, Düsseldorf 1966

Nach den Erfahrungen des letzten Jahrhunderts können wir nicht davon absehen, dass die Fürsorgetradition von Kirchen und Wohlfahrtspflege in Deutschland auch eine furchtbare Schattenseite hatte. Zwar wurde der Sozialstaat immer weiter ausgebaut – mit staatlichen Hilfen für Versehrte, Hinterbliebene, Arbeitslose, Kranke und Rentner. Zugleich aber wuchs auf dem Hintergrund der nötigen Umverteilung auch der Wunsch nach staatlicher Kontrolle. Die entsprechenden Hausbesuche der Fürsorgerinnen sind im kollektiven Gedächtnis geblieben. Im Dritten Reich gewannen dann diejenigen die Oberhand, die schon lange laut fragten, ob es denn lohne, ja, ob es der gesunden Volksgemeinschaft nicht schade, wenn staatliche Mittel an Menschen mit Behinderung oder psychischen Erkrankungen, an so genannte Randgruppen und Asoziale gegeben würden. Als dann Vereine und Verbände gleichgeschaltet wurden, haben die Schwesternschaften ihre Mitarbeiterinnen geschützt – sie wurden Teil der diakonischen Gemeinschaften. Zugleich aber haben leider auch Mutterhäuser versagt, als es darum ging, Patienten und Bewohner mit Behinderung oder auch getaufte jüdische Mitschwestern als Teil ihrer Gemeinschaft zu verteidigen.

Neben dem Gefälle, das mit dem Fürsorgegedanken einhergeht, spielte dabei auch die Abhängigkeit von staatlichen Mitteln eine Rolle – sie machte ja die bürokratisch gestützte Gleichschaltung überhaupt erst möglich. Die Idee des Subsidiaritätsprinzips, dass nämlich jeder Verband, jede Organisation aus der je eigenen inneren Motivation heraus hilft – aus christlicher oder aus jüdischer, aus sozialistischer oder humanitärer Tradition – ist im totalitären Staat untergepflügt worden. Damit war die Identität der Häuser bedroht – und wurde in einigen Fällen in ihrem Kern ausgehöhlt. Schwestern, die gelernt hatten, „zu tun, was sie sollen“, wie es ursprünglich in den Thesen hieß, statt Eigenständigkeit und Widerstandskraft zu entwickeln, führten unter Tränen Sterilisationen durch und sahen zu, wie ihre Zöglinge abtransportiert wurden. Gut, dass auch dies nun verändert ist: Schwestern und Mitarbeitende tun, was sie „als ihren Auftrag sehen“, heißt es nun in *These 5*. Das schließt, wenn wir es ernst nehmen, Konflikte ein.

Wer heute über Tradition spricht, darf die kritische Erinnerung nicht ausblenden. Das Dritte Reich war ohne Frage auch ein Angriff auf die Subsidiarität und eine kritische Anfrage an unser Verständnis von Gemeinschaft, die eben um des Glaubens willen mehr sein muss, als Gemeinschaft der Starken und der Gleichen. Wenn das *Institut Neumünster* schreibt, diakonische Institutionen müssten „nicht unbedingt anders sein als andere vergleichbare Institutionen“, bin ich deshalb aus mehreren Gründen irri-

tiert. Nicht deshalb, weil kirchliche Einrichtungen in irgendeiner Weise bessere Qualität vorweisen müssten. Wohl aber, weil ich nicht vergessen will, dass es Augenblicke gibt, in denen aus dem Glauben Widerstand geboten ist – wenn ein behindertes Kind zum Risiko wird, wenn die Zeit zum Abschied nehmen nicht reicht, wenn Menschen aus dem Krankenhaus entlassen werden, ohne häusliche Hilfe zu haben, weil alle Hilfe sich nach den ökonomischen Kriterien von Kassen und anderen mächtigen Akteuren richtet. Natürlich werden nicht nur Christen solche Fragen stellen – aber christliche Häuser müssen besonders achtsam sein – in Kontinuität und Diskontinuität zu ihrer Geschichte, wie es in *These 10* heißt. Zumal auch in den Umbrüchen des Sozialstaats die Fragen von Würde, Respekt und Gemeinwohl durchaus unter Nützlichkeitsabwägungen verloren gehen können.

„Moderne Politik kennzeichnet sich durch den Ethosverzicht zugunsten taktischer Klugheit und höchst flexibler Grundsätze, schrieb der Philosoph Richard David Precht letzte Woche im „Spiegel“:³ Dass Politik aber nicht dauerhaft erfolgreich sein kann, wenn sie auf Ethos und darauf gegründeten Ziele verzichtet, wissen wir alle. Es wäre naiv, darauf zu setzen, dass die rein fiskalischen und kaufmännischen Strategien der Kassen uns die Zukunft der Wohlfahrtsentwicklung zeigen. Es wird vielmehr höchste Zeit, dass Kirche und Diakonie mit ihren Erfahrungen aus Aufbrüchen wie aus Zusammenbrüchen sich an dieser Debatte beteiligen. Dabei werden wir nicht umhinkommen, uns wieder neu herausfordern und auch inspirieren zu lassen. „Sicherung der Identität durch Bezug auf Tradition ist gefährlich in einer gesellschaftlichen Situation des beschleunigten Wandels“, schreiben Rüegger und Sigrist. Das stimmt, wenn Tradition zum Panzer wird. Aber das andere gilt eben auch: wer keine Wurzeln hat, wird leicht geknickt und verweht.

4. Fangen wir noch mal an: Aktuelle Umbrüche und Herausforderungen

In diesen Tagen entsteht mit Fresenius/Röhn einer der größten Gesundheitskonzerne Europas und es ist keine Frage, dass damit der Druck auf die kleinen Krankenhäuser weiter wachsen wird. Mit der Öffnung von Krankenhäusern und Altenpflegeeinrichtungen für den privaten Sektor ist der Wettbewerbsdruck kontinuierlich stärker geworden, kommunale und dann auch kirchliche Häuser haben an Einfluss verloren. So ist es nur konsequent, wenn auch diakonische Träger sich zusammenschließen wie die Diakonischen Dienste Hannover oder wenn sie wie Agaplesion größere Ketten bilden. Und wer genau hinsieht, erkennt, dass traditionelle Gemeinschaftsidenti-

³ Heft 37/2013, S. 139

täten wie die Kaiserswerther oder die Zehlendorfer oder Traditionslinien wie die Mutterhausdiakonie und die Kirchenkreisdiakonie dabei nicht mehr entscheidend und unterscheidend sind. Das müsste man nicht beklagen, wenn es in jedem Fall darum ginge, die Hilfe, die die Bedürftigen erwarten, so professionell wie möglich zu leisten. Tatsächlich aber steht zu befürchten, dass nicht die Not der Hilfebedürftigen, sondern das wirtschaftliche Überleben die Branche treibt. So jedenfalls verstehe ich das Problem prekärer Beschäftigung in Hauswirtschafts- und Pflegeberufen. Als in den 90er Jahren aus Diakoniewerken Sozialunternehmen und aus Vorstehern Vorstände wurden, schwand der Einfluss der Theologen und Oberinnen, der Kaufleute und der Ärzte wuchs. Inzwischen dominiert die wirtschaftliche Steuerung das gesamte Gesundheitswesen. Die Debatten um unnötige Operationen und Transplantationen, um die hygienische Situation von Krankenhäusern, um DRGs und Pflegestandards zeigt: hier droht etwas aus der Balance zu geraten.

Die Krise der Pflege ist ein Warnsignal. Schon jetzt ist die notwendige Versorgung in Medizin und Pflege nur dank Migrantinnen und Migranten zu gewährleisten. Damit verstärkt sich die Vielfalt in unserer Gesellschaft wie auch in unseren Einrichtungen. *These 6* betont deswegen unter Rekurs auf den barmherzigen Samariter dass das Hilfehandeln nicht von einer bestimmten Kultur oder Religion abhängt, sondern auf einem grundlegenden menschlichen Impuls beruht. Auf diesem Hintergrund sei die Kaiserswerther Unternehmenskultur offen für Angehörige anderer religiöser und weltanschaulicher Traditionen.

Ich stelle mir den Diskussionsprozess vor, der hinter solchen Veränderungen steht, und erinnere mich an den Leitbildprozess, den die Kaiserswerther Diakonie vor mehr als 12 Jahren durchlaufen hat. Damals ging es um den Begriff „christliche Nächstenliebe“. Immerhin gehörten ca. 30 Prozent der Mitarbeitenden damals keiner christlichen Kirche an – darunter viele Muslime. War es in diesem Kontext richtig, die Nächstenliebe für das Christentum zu okkupieren – oder zeigte sich darin nur die Dominanz des Trägers und die Macht der Mehrheitsgesellschaft? Wie konnte es gelingen, die muslimischen Ärzte und Pflegekräfte in ihrer eigenen religiösen Tradition ernst zu nehmen? Die Debatten, die sich anschlossen, machten deutlich: für die Haltung zur Schwangerschaft, Geburt und Abtreibung, für Geschlechter- und Generationenfragen oder für den Umgang mit Sterbenden ist es keinesfalls gleichgültig, aus welcher Kultur und Tradition jemand kommt – das gilt schon für die christlichen Traditionen, mehr noch für die abrahamitischen Religionen und erst Recht zwischen West

und Ost. Bei den komplexen Entscheidungen zu Pränataldiagnostik oder Sterbehilfe, die auch zum ärztlichen und pflegerischen Handeln gehören, ist die ethische Grundung entscheidend. Das Tun lässt sich von der Überzeugung nicht trennen. Dabei fallen aber institutionelle Leitlinien und persönliche Gewissensentscheidungen mehr und mehr auseinander.

Wer die Charts von *Neumünster* liest, erkennt das Zukunftsbild einer säkularisierten Sozialbranche, in der die unterschiedlichen institutionellen Traditionen keine Rolle mehr spielen. Wenn Religion keine Rolle mehr spielt, wenn es lediglich darum geht, professionell zu helfen, dann fiele die innere Begründung für die enge Verknüpfung von Kirche und Diakonie. Warum sollte es eine besondere Gestaltung des kirchlichen Arbeitsrechts geben, wenn diakonische Unternehmen sich von anderen Sozialunternehmen nicht unterscheiden? Möglicherweise sind wir auf diesem Weg, der die besondere Rolle der Kirche in diesem Land weiter marginalisiert. Denkbar wäre aber auch, die deutsche Tradition der Subsidiarität in Richtung auf ein Religionsverfassungsrecht weiter zu entwickeln, das anderen Religionen, dem Islam, dem Buddhismus die gleichen Organisations- und Mitwirkungschancen gibt wie jetzt dem Christentum und dem Judentum in der Freien Wohlfahrtspflege. Dann wäre auch eine große christliche Krankenhauskette vorstellbar, die ihre Mitarbeitenden mit Leitbild und Personalentwicklung auf ihre spezifischen Werte verpflichtet, ohne sie unmittelbar kirchlich zu binden.

Ich halte es für wesentlich, die Bedeutung von Kultur, Religion und Ethik, von Spiritualität, Gemeinschaft und Engagement für das Soziale wieder zu entdecken. Ohne Anerkennung der Vielfalt wird das nicht gelingen. „Christen helfen nicht besser und meist auch nicht anders als Nicht-Christen“, da hat *Neumünster* Recht – hierzulande allerdings ist das Hilfehandeln christlich begründet. Noch kennt fast jeder die Geschichte vom barmherzigen Samariter. Allerdings sind auch die größten Unmenschlichkeiten von Auschwitz bis Hadamar in diesem Land und unter uns geschehen. Helfen ist etwas allgemein Menschliches – aber es bleibt gefährdet und ist keinesfalls selbstverständlich; auch das zeigt schon die Geschichte vom Barmherzigen Samariter. Deshalb haben Kirche und Diakonie eben auch einen politischen Auftrag. Einen Auftrag zu helfen, zu erinnern und zu mahnen – und eine Mitverantwortung für die anstehenden Herausforderungen.

5. Das neue Ethos und die Bürgerbewegung

Das *Institut Neumünster* beschreibt die neue Kultur des Helfens so: „Autonomie-Orientierung, Ressourcen-Orientierung und Hilfe zur Selbsthilfe treten an die Stelle von fürsorglicher Fremdbestimmung, Defizit-Orientierung und Abhängigkeit. Diese Orientierung am unverwechselbaren Einzelnen mit seinen jeweiligen Gaben, seiner Kultur und Lebensgeschichte ist nur möglich, wenn wir Vielfalt anerkennen und unsere Vorstellung von Normalität verändern. Das Gegenüber von Gesunden und Kranken, Starken und Schwachen, Hilfebedürftigen und Helfern löst sich auf – wir alle sind einmal das eine, einmal das andere. Wir alle brauchen einander. Darauf zielen alle Ideen zu Inklusion und Gemeinwesenarbeit, Stadtteilarbeit und zu einer besseren Verknüpfung von Kirche und Diakonie.

Diese Leitgedanken werden in ganz besonderer Weise durch die UN-Konvention zur Inklusion von Menschen mit Behinderten repräsentiert, aber sie hatte längst vorher Fuß gefasst in Gesellschaft und Diakonie – mit der Auflösung von Anstalten, der Stadtteilorientierung von Pflegeheimen, der wachsenden Bedeutung ambulanter Hilfen. Noch ist es ein weiter Weg, bis sich Sozialgesetzgebung und Pflegeversicherung so verändern, dass möglichst viele Ältere da Hilfe bekommen, wo sie leben. Bis Krankenhäuser, Altenhilfeeinrichtungen und Pflegestationen so vernetzt sind, dass Drehtüreffekte vermieden werden. Mir scheint: je komplexer und wirtschaftlich gewichtiger die Organisation, desto grösser der Widerstand. Was bedeutet in diesem Zusammenhang die Entstehung immer größerer Krankenhausketten?

Rüegger und Sigrist meinen, dass Inklusion nur gelingen kann, wenn die sozialstaatlichen Ansprüche der Einzelnen gesichert sind. Derzeit erleben wir allerdings eine umgekehrte Bewegung; den wachsenden Bedarfen stehen gedeckelt Mittel gegenüber. Und wer nicht in der Lage ist, sich zusätzlich privat zu sichern und für sich selbst einzustehen, wird abgehängt. Fast alle Gemeinwesenprojekte von Tafeln bis zu Amtslotsen, von Mentorinnen und Mentoren bis zur Nachbarschaftshilfe leben vom Engagement einzelner Initiativen. Neue Netzwerke entstehen. Ganz wie zu Beginn der diakonischen Bewegung ist es die Zivilgesellschaft, sind es auch Sponsoren, die die Entwicklung vorantreiben. Bürgerinnen und Bürger machen sich zu Anwälten derer, die selbst keine Kraft mehr haben, ihre Stimme zu erheben. Es genügt ja nicht, Rechte zu haben: man muss sie auch nutzen können.

Kirche und Diakonie spielen dabei eine wichtige Rolle: sie haben die Chance, Quartiersarbeit und professionelle Fachlichkeit, bürgerschaftliches Engagement und soziale Beruflichkeit, Basisarbeit und politische Reflexion zu verknüpfen. Damit allerdings wachsen auch die Ansprüche an eine professionelle Steuerung diakonischer Unternehmen. Es geht nicht nur um effektive Arbeitsabläufe in der Organisation – es geht auch um die Entwicklung von Netzwerken um die Organisation.

6. Unterwegs zur Berufung: Diakonische Bildung und Personalentwicklung

Wann hatten Sie das letzte Mal das Funkeln in den Augen, als sie gearbeitet haben? Wann haben Sie das letzte Mal aus tiefster Überzeugung heraus geliebt, was Sie tun? Kompromisslos, begeistert, enthusiastisch? Das fragen Anja Förster und Peter Kreuz in ihrem Buch: „Hört auf zu arbeiten!⁴, eine Anstiftung zu tun, was wirklich zählt“. Das Ziel des Buches: weniger um des Geldes, der Macht, des Images wegen arbeiten, sondern mehr um der Arbeit willen.

Leidenschaft – das Stichwort ist aus den Thesen herausgefallen. Die Schweizer Kollegen plädieren stattdessen für eine Kultur sachlicher Professionalität. Für gute Arbeit also mit hoher Qualität und mit der notwendigen Distanz. Wir waren lange überzeugt, dass das der beste Schutz vor dem Ausbrennen ist. Nur: Wann hatten Ihre Mitarbeiterinnen das letzte Mal dieses Funkeln in den Augen? Oder anders gefragt; Wann haben Sie es verlernt? Seit der Taylorismus in Krankenhaus und Pflegeheime eingezogen ist, seit der Durchlauf der Patienten und Bewohner immer schneller wird, die Zahl der Kontakte zunimmt, die Teams sich laufend verändern, die Personalplanung immer am Limit steht, spüren viele eher Wut und Tränen. Das ist natürlich nicht nur in Ihren Einrichtungen so – das gilt für viele andere Dienstleister auch. Und überall werden Wege ins Offene gesucht: Gewerkschaften machen sich für gute Arbeit stark, Mitarbeitende machen sich selbständig und verwirklichen eigene Projekte – immer geht es darum, wieder mehr Einfluss auf Arbeit und Leben zu bekommen. „Unsere Überzeugung ist: Wir alle brauchen in unserem Leben eine ganz persönliche und starke innere Haltung“, schreiben Förster und Kreuz. Aus dieser Haltung werden Ziele für unser Leben gebildet; und diese Ziele sind keine übernommenen, sondern ganz eigene Ziele.

Ich gehe davon aus, dass es Menschen, die einen ärztlichen oder Pflegeberuf wählen, Pädagoginnen und Pädagogen oder Beratern ganz genau so geht. Es sind Men-

⁴ Anja Förster, Peter Kreuz, Hört auf zu arbeiten, Hamburg 2013

schen, die leben wollen, wovon sie überzeugt sind, darauf achten, was anderen hilft, sich zu entwickeln, Menschen, die Resonanz brauchen. Für eine Studie des Sozialwissenschaftlichen Instituts, die unter dem Titel „Führung macht den Unterschied“ erschien, wurden knapp 3000 Fragebögen versandt, etwa ein Drittel kam zurück und konnten ausgewertet werden. Dazu zeigte sich knapp die Hälfte der Befragten mit Entlohnung und Anerkennung ihrer Leistung unzufrieden; 80 Prozent aber klagten über Zeitdruck – während umgekehrt für 69 Prozent die Zufriedenheit über die vielfältigen Aufgaben und vor allem die sozialen Beziehungen zu den Kollegen ganz oben stehen. Das Wohl der Patientinnen und Patienten, ein gutes Team, eine sinnstiftende Tradition und Selbstverwirklichung – in dieser Reihenfolge – sind nach wie vor hohe Werte. Was in *These 4* am Ende steht, stimmt: Haltung, Frömmigkeit und Unternehmenskultur haben immer auch ökonomische Implikationen. Allerdings lässt sich gerade der spirituelle und gemeinschaftliche Aspekt nicht mehr ausbeuten: verschiedene Mitarbeitervertretungen in der Diakonie haben genau deshalb die Mitarbeit an der Studie verweigert.

Auch der Feststellung in *These 7* kann ich nur zustimmen: fachliche Qualifikation und persönliche Haltung gehören gerade in diesen Berufen unauflöslich zusammen. Wenn wir über Spiritualität in der diakonischen Bildung reden, geht es um beides: um die Gestaltung von Angeboten und Prozessen beruflicher Arbeit, wie Palliativpflege, Sterbe- und Trauerbegleitung oder die Gestaltung der Festzeiten. Zugleich aber um motivationale Aspekte und Persönlichkeitsentwicklung. In der Tradition der Diakonissenausbildung war diese grundsätzliche Verknüpfung selbstverständlich. Dabei war allerdings die fachliche Qualifikation genauso unterbelichtet wie die Eigenständigkeit theologischer und ethischer Reflexion. Die Nachordnung der Werke gegenüber dem Glauben in der Kirche und die Abhängigkeit der Krankenpflege als Heilhilfsberuf im Medizinsystem haben eine unheilvolle Rolle gespielt. Auf diesem Hintergrund geht es um mehr als das „Herunterbrechen biblischer Überlieferung ins Alltägliche“. In den eben beschriebenen interkulturellen Kontexten kommt es darauf an, die eigene Kultur und die damit verbundenen religiösen Traditionen zu befragen und ethische Entscheidungen zu diskutieren. Es geht darum, die eigenen Kraftquellen kennen zu lernen und sich neue zu erschließen.

Diakonie war von Anfang an eine Bildungsbewegung und steht damit in der Tradition der Reformation. Noch als in den 60-er Jahren die große Zeit der Diakonissen zu Ende ging, prägten Bildungseinrichtungen die Anstalten und Werke. Aus dem Beruf

der Diakonisse waren da längst viele geworden: Erzieherinnen und Gemeindepädagoginnen, Krankenschwestern und Altenpflegerinnen mit unterschiedlichen Ausbildungsgängen und Eingruppierungen. Dieser Prozess geht weiter – zuletzt angefeuert durch die Differenzierung der sozialen Dienste, die Veränderung der Bildungslandschaft, gesellschaftliche Pluralisierung. Dabei ist die Verknüpfung der diakonischen Beruflichkeit mit theologischen Perspektiven und spirituellen Erfahrungen aber weitgehend verloren gegangen.

Die Pluralisierung gesellschaftlicher und religiöser Strömungen macht die Suche nach Identität und Profil für Kirche und Diakonie wichtiger – aber die Frage, wie das diakonische Profil Relevanz für den Einzelnen gewinnt, ist damit keineswegs beantwortet. Denn von außen festgelegte Bildungsgänge und Standards können gerade in den Feldern, die mit Religion zu tun haben, als fremd und bevormundend erfahren werden. Zwar kann Spiritualität in Pflege und sozialer Arbeit Halt geben und Kraftquelle sein, aber die unterschiedlichen Formen spiritueller Erfahrung, die verschiedenen religiösen Kulturen lassen sich nur schwer in Organisationsstrukturen einbringen – nicht zuletzt deshalb, weil Mitarbeitende die organisationelle Verwertung ihrer religiösen Erfahrung im Sinne eines diakonischen Mehrwerts fürchten. Umso wichtiger scheint es mir, die Bildungsangebote nicht nur auf das einzelne Unternehmen zu beziehen, sondern größere Netzwerke und Kooperationen zwischen Unternehmen und Bildungsträgern zu entwickeln. Das gilt umso mehr, als wir davon ausgehen können, dass Mitarbeitende in der Diakonie ihren Arbeitsplatz mehrfach wechseln und dass Menschen mit diakonischer Motivation auch bei ganz anderen Trägern arbeiten.

7. Gastfreundschaft, Kooperation und Gemeinschaft: Unternehmenskultur entwickeln

Gibt es sie denn nun eigentlich – die „Kaiserswerther Unternehmenskultur“? Spontan würde ich diese Frage noch immer bejahen- und ich denke dabei an eine Pflege-tradition, die ihre spirituellen Wurzeln wie ihre Ohnmachtserfahrungen kennt und reflektiert hat. Ich denke an Offenheit gegenüber anderen religiösen Traditionen und an ökumenische Netzwerke. An eine spezifische Kultur der Gastfreundschaft und das Hochhalten der Dienstgemeinschaft. Es ist nur allzu verständlich, dass Sie sich fragen, was aus dieser Kultur wird, wenn die Gesellschaft sich weiter säkularisiert und pluralisiert, wenn der Zeit- und Kostendruck wächst und immer mehr Häuser fusionieren. Denn es ist ja wahr, was „Neumünster“ schreibt: „ein Großteil der Mitarbeitenden

der Kaiserswerther Häuser verstehen sich gerade nicht als Mitglieder geistlicher Gemeinschaften“, ja, sie kommen in der Regel nicht wegen des besonderen kirchlichen Profils, sondern wegen der Nähe zum Wohnort, fachlicher Standards, freundschaftlicher Netze und aus vielen anderen Gründen. Sie als Mitglieder einer erweiterten Dienstgemeinschaft zu vereinnahmen, könnte bedeuten, die Augen vor dieser Realität zu verschließen. Da ist Vorsicht geboten. Dies gilt erst Recht, wenn die Erwartungen an gute Arbeit, angemessene Entgelte, ein gutes Zeitmanagement oder Familienfreundlichkeit enttäuscht werden.

Wer diakonische Unternehmenskultur entwickeln will, muss die unterschiedlichen Motive anerkennen, Beteiligungsmöglichkeiten stärken und Freiräume schaffen, in denen Mitarbeitende ihre Ideen einbringen können. Wer Zusammengehörigkeit und Zusammenarbeit stärken will, muss unterschiedliche Wertehorizonte respektieren und darf Kritik und Konflikte nicht scheuen. Glaube und Gemeinschaft, „Believing“ und „Belonging“, sind in einem diakonischen Unternehmen nicht mehr einfach zur Deckung zu bringen. Was die britische Soziologin Grace Davie als Problemanzeige für die westlichen Kirchen analysiert, das lässt sich bereits an der Geschichte der Frauendiakonie in den letzten 100 Jahren ablesen. Pflegende emanzipierten sich mehr und mehr von ihren Mutterhäusern und Gemeinschaften. Nicht vom „Believing“ zum „Belonging“ geht die Zielrichtung, wie manche meinen, die das Tun nur als „Frucht“ des Glaubens verstehen, sondern umgekehrt: vom Behaving zum Belonging und Believing. Der Weg über das gemeinsame Handeln erschließt auch der Gemeinschaft neue Horizonte. Am Ende wird aber kein geschlossenes Ganzes mehr stehen, sondern ein Netzwerk vielfältiger Impulse, das sich verändert, je nachdem, welche Herausforderungen anstehen, je nachdem, wer sich einbringt. Je nachdem, wer uns prägt.

Denn Diakonie hat ihre Heiligen – von Fliedner bis Bodelschwingh, von Sieveking bis Nightingale und von Wichern bis Korcac. Daran wird in *These 11 und 12* erinnert. Die Ahnengalerien, die sich noch immer in vielen Mutterhäusern finden, bieten die Chance zur Reflexion: erzählen wir nur die Geschichten von oben – oder entdecken wir auch die Perspektive von unten? Das Neue Testament erzählt ja bekanntlich von Kindern und Kranken, von Ausländern und Aussätzigen und rückt damit die kleinen Leute in den Mittelpunkt. Mit der Brille unserer Tage, angesichts der Herausforderungen, vor denen wir stehen, lese ich darin die Ermutigung zum Perspektivwechsel.

Die Diakonie in Deutschland lebt aus einer Fülle von Gründerfiguren und Traditionssträngen, die Wohl und Wehe unseres Sozialstaats mit geprägt haben. In seinen Umbrüchen verknüpfen sie sich neu: Zehlendorf und Kaiserswerth, Kirchenkreisdiakonie und Mutterhausdiakonie. Wer heiratet oder fusioniert, hat die Chance, auch andere Traditionen zu entdecken. Wer aufbrechen will, braucht leichtes Gepäck, muss unterscheiden, was wirklich zählt. Tradition ist nichts anderes als ein altes Fotoalbum, das uns hilft, zu verstehen, wo wir herkommen. Manche Bilder, über die man immer hinweg sah, versteht man erst im Laufe der Zeit. Andere, die gestern noch leuchteten, kommen einem heute glanzlos vor, weil man gelernt hat, hinter die Fassade zu sehen. Wir können und müssen ausmisten. Wir müssen entscheiden, was wirklich zählt, wenn wir weitergehen. Wenn ich es richtig verstehe, hat das letzte Jahr Ihnen dazu Mut gemacht. Ich bin sicher: was immer Sie am Ende mitnehmen aus Ihrer und unserer Geschichte, bekommt einen neuen Glanz. Und bringt vielleicht ein Funkeln in Ihre Augen. Die großen alten Marken verbinden sich neu – was aber Diakonie ist, zeigt sich vielleicht eher am Ethos der Mitarbeitenden, der Haupt- und Ehrenamtlichen, als in Gebäuden und Einrichtungen. Damit knüpfen wir wieder an die Anfänge an – unterwegs angesichts der Herausforderungen der Globalisierung, unterwegs in die Häuser der Menschen. Mag sein, dass die Mutterhauskirche sich nicht mehr füllt; dass die Wiege leer ist. Vielleicht sind ja die Kinder erwachsen geworden.

Cornelia Coenen-Marx (www.coenen-marx.de)