

**Mit Werten führen -
die Stärkung des diakonischen Profils in der Mitarbeiterschaft**

Von Professor Dr. Udo Krolzik

Referat bei der Mitgliederversammlung des Kaiserswerther Verbandes
deutscher Diakonissen-Mutterhäuser

am 16. September 2010

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Schwestern und Brüder,

1 Zur Themenformulierung

Das Thema so zu formulieren, wie Sie es getan haben, heißt der Sorge Ausdruck verleihen, dass das diakonische Profil schwächelt und gestärkt werden muss – zumindest in der Mitarbeiterschaft. Nimmt man allerdings den ersten Teil des Themas ernst, dann gilt das wohl auch für die Führungsmannschaft in diakonischen Einrichtungen.

Ist die Sorge berechtigt? Folgt man der Online-Befragung „Perspektive Deutschland“, dann ist Diakonie eine der bedeutendsten und angesehensten Institutionen in Deutschland. In ihr wird gefragt, welche Institutionen das größte Vertrauen in der Gesellschaft genießen und den geringsten Veränderungsbedarf haben. Dabei kommt die Diakonie auf Platz zwei – davor sind nur noch die Gelben Engel.

Damit erbringen – in dem Urteil der Öffentlichkeit – die hunderttausende haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden in den Einrichtungen der Diakonie ihre Leistungen für die Gesellschaft verlässlich und klar erkennbar. Denn hinter diesem Siegertreppchen steht doch die öffentliche Überzeugung, dass in diakonischen Einrichtungen noch grundlegende Werte vorzufinden sind, die in anderen Häusern zu kurz zu kommen scheinen.

Also alles bestens und das heutige Thema nur der Ausdruck einiger ängstlicher und sensibler Seelen?

Wir alle wissen jedoch, dass Diakonie ihre Leistungen in einem zunehmend schwierigen Umfeld erbringt. Öffentliche und kirchliche Mittelknappheit sowie ein deutlich verschärfter Wettbewerb mit kommerziellen Anbietern gefährdeten und gefährden die ökonomische Basis unserer Arbeit und damit das diakonische Profil und eine werteorientierte Führung.

Mit Sicherheit werden die äußeren Rahmenbedingungen sich noch weiter verschlechtern und der sicherlich notwendige Sparkurs unserer Regierung wird den Sozial- und Gesundheitsbereich nicht verschonen. Dabei wird Diakonie unter einen weiteren Anpassungsdruck geraten.

Entsprechend nimmt die Sorge zu, dass diakonische Einrichtungen in dem Wettbewerb abgeschliffen und zu einem stromlinienförmigen Sozialunternehmen werden! Es ist keine Frage, dass wir innovativ auf die Herausforderungen reagieren müssen, aber das muss so geschehen, dass die Kontinuität zu unserem Auftrag und unserem Herkommen nicht verloren gehen. Denn das sind nicht nur unsere Wurzeln, sondern auch Motivation und Ziel diakonischen Handelns.

Die Zukunftsfähigkeit unserer Einrichtungen im zukünftigen Sozialmarkt hängt von der klaren Profilierung der Diakonie ab. Das Profil ist ein wesentlicher Faktor für das Überleben und die Stärke diakonischer Einrichtungen.

Wodurch ist aber nun das diakonische Profil gefährdet, so dass es gestärkt werden muss? Inwiefern ist das Führen mit Werten überhaupt zu thematisieren?

2 Gründe für die Gefährdung der Werteorientierung und des diakonischen Profils

Es wird immer wieder betont, dass die Ökonomisierung des Sozialen das diakonische Profil gefährdet. Ich kann hier nicht im Einzelnen darauf eingehen, inwiefern Markt und Wettbewerb das diakonische Profil wirklich gefährden und inwiefern sie eine solche Profilierung sogar prämiieren. Wichtig ist mir festzustellen, dass die Ökonomisierung nicht der Grund für die Gefährdung der Marke Diakonie ist, sondern nur ihr Phänomen. Die Gründe liegen in einer schlechten Strategie oder aber in einer mangelnden bzw. nicht nachhaltigen Umsetzung der Strategie.

Häufig haben diakonische Unternehmen, wie übrigens auch die Kirchen, zukunftsfähige Strukturen entwickelt, die dann nicht umgesetzt werden oder deren Nachhaltigkeit nicht geprüft und eingefordert wird. Schuld daran ist nicht, wie gelegentlich behauptet wird, eine undankbare und illoyale Mitarbeiterschaft, sondern eine ineffektive Führungsstruktur und vor allem fehlende glaubwürdige Führungspersönlichkeiten.

Der Hintergrund dieser ineffektiven Führungsstrukturen und der fehlenden glaubwürdigen Führungspersönlichkeiten ist der rapide politische, technologische und gesellschaftliche Wandel, der in den letzten 20 Jahren stattgefunden hat. Diese Zusammenhänge sind Ihnen allen hinreichend vertraut. Ich werde deshalb nur einige Hinweise geben, wie dadurch die überkommenen Organisationsstrukturen der Traditionsunternehmen transformiert werden.

1. Die enormen Veränderungsgeschwindigkeiten in den relevanten Umwelten von Unternehmen machen neue Formen der Strategieentwicklung notwendig. Wie kann Orientierung gewonnen und gegeben werden in Zeiten einer durch und durch unkalkulierbar gewordenen Zukunft?

2. Die althergebrachte Gliederung nach Funktionen: Leistungserstellung, Finanz- und Rechnungswesen, Personal, wird nun an Geschäftsfeldern orientiert, die ihrerseits wie eigenständige Unternehmen agieren. Um die neu zugeschriebene Eigenverantwortung auch tatsächlich wahrnehmen zu können, müssen diese kleinen Einheiten mit der Gesamtheit der erforderlichen unternehmerischen Funktionen ausgestattet werden.
3. Die wirtschaftliche Dynamik führt dazu, dass immer mehr Netzwerke entstehen, in die die einzelnen Unternehmen als Glieder einer Wertschöpfungskette mehr oder weniger fest eingebunden sind. Diese Netzwerke stehen im Wettbewerb mit ähnlichen anderen Netzwerken.

Auf dem Hintergrund dieser Transformationen müssen Führungskräfte mit Unübersichtlichkeit und damit verbundenen Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten leben. So stellt mit Recht die EKD-Denkschrift von 2008 „Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive“ fest: „Die Herausforderungen an unternehmerisch Tätige werden in der Zukunft nicht abnehmen. Die Notwendigkeit, in immer kürzerer Zeit neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen und zu ihrer Erstellung Unternehmensabläufe beständig umzubauen und zu optimieren, bleibt auf Dauer bestehen.“ (S. 126)

Das bedeutet einen fundamentalen Funktionswandel von Führung. Häufig sind Führungsstrukturen und Führungskompetenzen noch den alten Führungsfunktionen verhaftet.

Es ist deutlich, dass wir neben effektiven Führungsstrukturen glaubwürdige Führungspersönlichkeiten brauchen. Auf beides kann ich heute leider nicht näher eingehen. Wir brauchen aber zum Führen mit Werten Menschen, die zum Leiten berufen werden, weil sie die entsprechenden

Kompetenzen und Fähigkeiten besitzen und so glaubwürdig in schwierigen Zeiten ihr Führungsverhalten an Werten orientieren.

Diese Werte sind das Beständige in dem durch die neuen Herausforderungen bedingtem ständigem Wandel bei der Leistungserstellung. Man muss Führungskräften in der Diakonie abspüren, dass sie an diesen Werten orientiert sind, dann sind Veränderungsprozesse bis hin zu harten Sanierungsmaßnahmen möglich.

Es ließen sich weitere Herausforderungen nennen, die die Werteorientierung und Profilierung diakonischer Einrichtungen gefährden. Der reine Preis- und Prozessoptimierungswettbewerb, der die so genannten weichen Faktoren, wie Motivation, Vertrauen, Offenheit und Verantwortung, vernachlässigt; oder die Sparprogramme der Öffentlichen Hand als Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise, die Gesundheits- und Sozialleistungen immer mehr einschränken, so dass Nähe und Begleitung nicht mehr möglich sind.

Aber ich will nur noch zwei Gefährdungen etwas ausführlicher betrachten, da sie das diakonische Profil bei den Mitarbeitenden gefährden. Nur wer diese Herausforderungen wahr- und ernst nimmt, kann das diakonische Profil in der Mitarbeiterschaft stärken: die Säkularisierung und der demographische Wandel.

Säkularisierung

Eine Gefährdung des diakonischen Profils durch Markt und Wettbewerb wird gefördert durch die Säkularisierung. Im selben Maße, wie die christlichen Werte an Bedeutung verloren haben, werden auch diakonische Angebote weniger nachgefragt werden. Die heute in diakonischen Einrichtungen lebenden alten Menschen sind noch überwiegend christlich

sozialisiert, das wird schon in den nächsten Generationen nicht mehr so sein. Dann werden diakonische Angebote, zumal wenn sie teurer sind, nicht mehr präferiert werden.

Teilweise sind christliche Werte oder Angebote in allgemein humanitäre überführt worden. So werden, um nur ein Beispiel zu nennen, von nicht kirchlichen Bestattern zunehmend Veranstaltungen zu Sterbebegleitung und Umgang mit Trauer angeboten. Diese säkularen Angebote bedienen einen zunehmenden Teil der Nachfrage auf dem Markt.

Aber diese Form der Säkularisierung als Übertragung von ursprünglich christlichen Inhalten in allgemein gesellschaftliche bedeutet noch ein ganz anderes Problem für das diakonische Profil – nämlich den Verlust der Unterscheidbarkeit. Indem die Fachlichkeit der Sozialarbeit zum großen Teil ihren Ursprung in den kirchlichen sozialen Diensten hat, wird es schwieriger, das Besondere des diakonischen Handelns gegenüber der sozialarbeiterischen Fachlichkeit zu benennen.

Säkularisierung als Entfremdung vom christlichen Glauben hat aber vor allem zur Folge, dass immer weniger Mitarbeitende auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, die eine klassische Sozialisation im kirchlichen Umfeld erfahren haben. Damit wird das diakonische Profil immer häufiger von den Mitarbeitenden nicht aktiv mit getragen. Gleichzeitig entsteht eine zunehmende Scheu bei Mitarbeitenden, Glaubensaussagen gegenüber den Menschen zu machen, denen ihre Arbeit gilt. Dahinter steht die Säkularisierung, die zwischen dem religiösen und profanen Raum unterscheidet, zwischen Kirche und Markt.

Die eindeutige Profilierung unserer diakonischen Einrichtungen in den Zeiten, als noch viele Diakonissen das Erscheinungsbild prägten, verschwinden durch die Säkularisierung immer mehr.

Demographischer Wandel

Alle diese Herausforderungen werden übertroffen und verschärft durch den demographischen Wandel. Deshalb stand der demographische Wandel auch im Mittelpunkt bei dem Treffen der Kanzlerin mit den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände vor der Sommerpause.

Der demographische Wandel wird unsere Finanzierungssysteme nicht nur bei den Renten dramatisch verändern, sondern auch im Gesundheitswesen und bei den kommunalen Unterstützungsleistungen. Der Mangel an Pflegekräften, die Dienstleistungen für immer mehr Menschen erbringen, die auf Unterstützung angewiesen sind, wird die technischen Hilfesysteme immer umfangreicher und flächendeckender erforderlich machen. Wertebindungen, die in einer gemeinsamen religiösen Überzeugung einer Gesellschaft begründet sind, werden durch multikulturelle und multireligiöse Überzeugungen aufgrund von umfassenden Wanderungsbewegungen aufgelöst werden.

Aber alle diese Herausforderungen werden zurücktreten angesichts der fehlenden Fachkräfte im Gesundheits- und Sozialwesen bei gleichzeitigem Anstieg der Nachfrage.

Ich werde im Folgenden insbesondere die Pflegekräfte betrachten, sind sie doch nicht nur die größte Fachkräftegruppe in der Diakonie, sondern auch die Gruppe, an der sich die Hintergründe für diese Entwicklung fokussieren und die für die Mutterhaus-Diakonie kennzeichnend ist.

In nahezu allen Ländern der Europäischen Union außer in Deutschland, Polen, der Slowakei und Spanien herrscht schon heute ein Mangel an professionell Pflegenden. Der demographische Wandel der nächsten 20 bis 30 Jahre wird diese Situation verschärfen, sollten keine Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Drei Aspekte spielen hierbei eine Rolle:

- der Anteil jüngerer Arbeitnehmer wird abnehmen
- der Anteil älterer Arbeitnehmer wird ansteigen
- und die Anzahl der Menschen über 64 Jahren wird zunehmen (Abb. 1 in der NEXT-Studie (Nurses' Early Exit study von 2002 bis 2006), Startseite).

Da die älteren Mitglieder einer Bevölkerung die meiste Pflege benötigen, wird der Druck auf das Gesundheitssystem erheblich zunehmen. Für Deutschland wird beispielsweise geschätzt, dass die Zahl der professionell zu versorgenden Pflegefälle von 1,2 Mio. im Jahr 2007 auf 3,2 Mio. im Jahr 2050 steigen wird. Um diese Nachfrage zu bedienen, muss die Zahl der Pflegepersonen von 300.000 im Jahr 2007 auf 850.000 im Jahr 2050 steigen. Realistisch werden wir es allenfalls schaffen, 400.000 Pflegekräfte bis 2050 zu gewinnen. Es werden uns also 2050 450.000 Pflegekräfte fehlen. Wir werden einen wahren Nachfrageschock erleben.

Manches lässt sich sicherlich durch einen differenzierten Einsatz von ausgebildeten Pflegekräften, Pflegehilfskräften und angelernten Kräften auffangen. Aber das wird nur kurzfristig und allenfalls mittelfristig helfen.

Es sind im Wesentlichen **vier Faktoren**, die den aktiven Pflegefachkräftepool regulieren. Zwei, die den Zufluss und zwei, die den Abfluss bestimmen.

Der **Zufluss** wird durch **Ausbildungsplätze** an den Kranken- und Altenpflegeschulen und durch **Immigration von Pflegekräften** aus anderen Staaten bestimmt.

Es ist derzeit unwahrscheinlich, dass durch eine **Zunahme von Ausbildungsplätzen** allein der zukünftige Bedarf an Pflegekräften gedeckt

werden kann. Teilweise können heutzutage vorhandene Ausbildungsplätze in der Krankenpflege nicht mehr entsprechend besetzt werden, da es an ausreichend qualifizierten Bewerbern fehlt. Dies ist sicher im schlechten Image der Pflegeberufe begründet, das – wie die NEXT-Studie zeigt – nur noch von Polen und der Slowakei in Europa übertroffen wird. Und eben diese Studie verdeutlicht, dass in Deutschland – stärker als in anderen europäischen Ländern – von einer Verschlechterung des Images in den nächsten 10 Jahren ausgegangen wird.

Eine **verstärkte Anwerbung von Pflegekräften aus dem Ausland** bringt auch nicht den durchschlagenden Erfolg, wie das deutsche „Greencard“-Projekt und das niederländische Programm „Polnische Pflegekräfte in die Niederlande“ zeigen. (In den ersten 9 Monaten wurden nur 50 polnischen Pflegekräften Arbeitsplätze in den Niederlanden angeboten; nur etwa die Hälfte der „Greencards“ wurde in Anspruch genommen.)

Der **Abfluss** aus dem Pool der aktiven Pflegekräfte wird durch den **regulären Eintritt ins Rentenalter** und durch **Pflegekräfte, die frühzeitig aus dem Beruf aussteigen**, bestimmt. Beide Faktoren werden wesentlich durch die quantitativen Anforderungen, die emotionalen Anforderungen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Zufriedenheit mit dem Einkommen, die Zufriedenheit mit Arbeitszeiten, die Entwicklungsmöglichkeiten, die Führungsqualität und die Gesundheit beeinflusst, wie die NEXT-Studie zeigt.

Ich kann diesen Erkenntnissen hier nicht weiter nachgehen, aber was bedeuten sie für das Führen mit Werten und die Stärkung des diakonischen Profils in der Mitarbeiterschaft?

3 Was ist zu tun?

Ich werde im Folgenden nur auf zwei Herausforderungen eingehen, die insbesondere das Führen mit Werten und die Stärkung des diakonischen Profils bei einer nicht mehr christlich sozialisierten Mitarbeiterschaft betreffen: Säkularisierung und Fachkräftemangel.

3.1 Führen mit Werten von einer „bunten“ Mitarbeiterschaft

Hinter der eingangs genannten hohen Wertschätzung diakonischer Einrichtungen, steht die Erwartung, dass die Mitarbeitenden besonders freundlich, liebevoll, fürsorglich usw. sind. Diese Erwartungen werden seitens der Kunden – also der Patienten, Bewohner, Klienten – ganz gewiss an diakonische Einrichtungen herangetragen. Das ist ein Faktor des diakonischen Profils. Denn hinter diesen Erwartungen steht ja die Hoffnung, in diakonischen Einrichtungen noch grundlegende Werte vorzufinden, die in anderen Häusern zu kurz zu kommen scheinen. Solche Wertvorstellungen wären beispielsweise: Im diakonischen Haus zählt das Wohlergehen des einzelnen Menschen ganz besonders. Oder: Im diakonischen Hause wird die Menschenwürde ganz besonders geachtet. Jede diakonische Führung wird darauf achten, dass diese Verankerung in ethischen Grunddimensionen unseres Lebens ein Schlüsselfaktor für ihre Profilierung ist.

Allerdings lassen sich solche Einstellungen nicht als Gesetz oder Norm fordern. Dies gilt ganz besonders angesichts der Tatsache, dass keineswegs eine christliche Werthaltung von allen Mitarbeitenden getragen wird, ja gelegentlich nicht einmal gekannt wird. Dies ist die Folge der Säkularisierung und zunehmend auch des Fachkräftemangels, der es gar nicht mehr erlaubt, nur noch Mitarbeitende einzustellen, die christlich so-

zialisiert sind. In Zukunft werden die Mitarbeitenden überwiegen – teilweise gilt das schon heute -, die keine christliche Sozialisation haben oder aus anderem kulturellen und religiösem Hintergrund kommen.

Wer meint, er müsse Angebote aufgeben, wenn er zu deren Erbringung keine christlich sozialisierten Mitarbeitenden mehr hat oder gewinnen kann, und weil er glaubt, sonst das diakonische Profil nicht verwirklichen zu können, der missversteht den diakonischen Auftrag und das diakonische Profil.

Um die „bunte“ Mitarbeiterschaft der Zukunft werteorientiert zu führen, bedarf es vielmehr Führungskräften, die gelernt haben, dass diakonisches Profil nicht nur heißt: „Unsere Angebote werden allen Menschen gemacht“, sondern auch: „Menschen, die kulturell und religiös anders geprägt sind, dürfen mittun“.

Ich weiß, welches Fass ich damit aufmache, aber ich halte diese Auffassung für christlich-diakonisch begründet. Gleichzeitig weiß ich auch, dass ich mich damit praktisch wie theoretisch auf ziemlich unbetretenes Neuland begeben und dass der gewählte Weg auch theologische Bedenken auslösen mag. Es ist so etwas wie eine „experimentelle“ diakonische Theologie, wobei in manchen Gegenden unseres Landes dieses Experiment schon gezwungenermaßen gemacht wird. Ich bin überzeugt, dass dieser Weg auch Chancen birgt, die auf den ausgetretenen Pfaden nicht zu finden sind.

Unser diakonisches Profil lebt nicht davon, dass wir besser, schöner, schneller oder dichter dran sind. Unser Profil lebt nicht aus dem Vergleich mit anderen, sondern dadurch, dass wir unserem Auftrag treu sind und aus unserem Wurzelboden leben. Nicht der Vergleich mit anderen und das Absetzen von ihnen macht unser Profil aus, sondern dass wir schöpfungsgemäße und das heißt menschengemäße Angebote machen.

Deshalb leben diese Angebote nicht von Abgrenzung und Ausschluss, der Exklusion von Mitarbeitenden, sondern sie beziehen ein, Inklusion ist das Markenzeichen.

Gott ist der Schöpfer und Erhalter aller Menschen. Er eröffnet ihnen immer wieder neue Lebensmöglichkeiten. Seine Zuwendung gilt in Jesus Christus allen Menschen – ob sie es wissen oder nicht. Und das gilt nicht nur für den Menschen in Not, sondern auch für den Menschen, der mithilft. Wie ist sonst die Geschichte vom Barmherzigen Samariter zu verstehen. Er war gerade *nicht* Mitglied der Glaubensgemeinschaft, an die Jesus mit seinem Gleichnis appelliert. Und auch das Bild vom großen Weltenrichter zeigt, dass Gottes Liebe nicht nur von denen weitergegeben wird, die Jesus Christus kennen.

Christlich diakonisch ist es, dass sowohl Leistungsempfänger als auch Leistungserbringer ganz unterschiedlicher kultureller und religiöser Herkunft in das universelle Profil der Diakonie eingeschlossen sind. Diakonische Führung muss diese Vielfalt nicht als Problem, sondern als Chance für ihre diakonischen Angebote begreifen. Unterschiede müssen bewusst wahrgenommen und aufgegriffen werden. Dies geschieht im Diversity Management. Im Diversity Management wird die Vielfalt der Mitarbeitenden wertgeschätzt und als Impuls und Ressource verstanden, auch eine Vielfalt von Angeboten zu entwickeln.

Ein Verhalten der Mitarbeitenden, an dem sich ein diakonisches Profil erkennen lässt, sollte deshalb die Frucht einer Unternehmenskultur sein, die christliche Werte und Einstellungen zu transponieren und umzusetzen sucht. Das diakonische Profil einer Einrichtung wurzelt in der Organisations- und Unternehmenskultur eines Hauses und nicht in der kulturellen und religiösen Herkunft des einzelnen Mitarbeitenden.

Zum diakonischen Profil und zur Glaubwürdigkeit der Führungskräfte gehört auch, dass diakonische Führungskräfte für die Werte der Diakonie auch in der Politik und Gesellschaft eintreten. Dies gilt ganz besonders für die Vielfalt in unserer Gesellschaft und damit für die Inklusion.

3.2 Stärkung des diakonischen Profils in einer „bunten“ Mitarbeiterschaft

Wie kann nun dieses diakonische Profil in eine „bunte“ Mitarbeiterschaft gebracht und dort gestärkt werden?

Zunächst einmal, indem ernst genommen wird, dass der diakonische Auftrag von allen Menschen wahrgenommen und umgesetzt werden kann. Der diakonische Auftrag ist universell und damit bedarf es auch universeller Angebote. Insofern wird sowohl bei der Profilbestimmung, als auch bei der Angebotsentwicklung die Vielfalt der Mitarbeitenden zur Sprache kommen. Das so gewonnene Profil und die so entwickelten Angebote werden dann von den Mitarbeitenden als ihr eigenes Anliegen erlebt und entsprechend gelebt werden.

Deshalb wird eine diakonische Einrichtung innerhalb ihrer Organisationskultur Räume zu schaffen suchen, in denen sich Mitarbeitende orientieren können. In diesem Zusammenhang werden Träger und Management sich immer wieder einige Fragen stellen müssen: Gibt es Gesprächs- und Aussprachemöglichkeiten? Welchen Stellenwert besitzt die geistliche Begleitung der Mitarbeitenden? Schlagen sich diakonische Grundsätze in Arbeitsplatz- und Stellenbeschreibungen nieder? Macht die Organisationsleitung der Einrichtung sich in ihren christlichen Einstellungen transparent?

Das diakonische Profil einer Einrichtung äußert sich in klaren, prägnant formulierten Einstellungen zu existentiellen Fragen unseres Lebens und wird alles tun, um die Würde menschlichen Lebens wahren zu helfen, besonders in seinen schutzlosen Zeiten wie Schwangerschaft, Geburt, komatöses Dasein, Alt werden und Sterben...!

Es ist wichtig, dass diakonische Führung solche Sätze auf ihre Werte hin transparent macht und sie selbst lebt und immer wieder in die Einrichtung vermittelt. Aber es ist notwendig, dass diese Sätze von den Mitarbeitenden selbst formuliert werden, denn dann ist das Profil schon bei der Mitarbeiterschaft und muss nicht erst dort hingbracht werden. Das Vertrauen, dass Menschen mit den unterschiedlichsten kulturellen und religiösen Hintergründen solche Sätze formulieren können, gibt uns Jesu Bild vom großen Weltgericht. Menschen, die Christus nicht kannten, haben getan, was christusgemäß ist.

Neben der Vermittlung des Profils durch die gelebte und erlebte Organisationskultur ist es sicher auch wichtig, sowohl für die Führungskräfte, als auch für die gesamte Mitarbeiterschaft Angebote zu machen, die ihnen ein vertieftes Verständnis der gelebten Werte eröffnen, so dass sie selbst auskunftsfähig werden.

Was wäre bei der Stärkung eines solchen Profils der besondere Beitrag der Mutterhaus-Diakonie? Erlauben Sie mir, dass ich darauf noch kurz eingehe, auch wenn es der Blick von außen ist und jeder von Ihnen dafür mehr Experte ist als ich.

4 Besonderer Beitrag der Mutterhaus-Diakonie

„Der Kaiserswerther Verband fördert Diakonie in Gemeinschaft“, so sagen es das Leitbild und die „Folgen aus dem Leitbild“. Damit hatte der

Verband in Kirche und Diakonie und auch in Gesellschaft und Politik große Wirkung und genoss große Anerkennung. Wirkung und Anerkennung, beides ist in Kirche und Diakonie noch immer deutlich spürbar. Damit verbunden ist in Kirche und Diakonie das Vertrauen, dass die Mutterhaus-Diakonie noch immer und auch in Zukunft für ein diakonisches Profil in der Mitarbeiterschaft steht. Deshalb könnte gerade die Mutterhaus-Diakonie und damit der Kaiserswerther Verband eine solche Neubestimmung des diakonischen Profils anregen und dafür eintreten. Sie wären für die Kirchen Garant und Brücke dafür, dass dadurch nicht der christliche Auftrag untergeht.

In der Gesellschaft und Politik ist das Bild differenzierter. Soweit die Mutterhaus-Diakonie in der Gesellschaft bekannt ist, ist sie ebenfalls Garant für diakonisches Profil und dafür, dass in diakonischen Einrichtungen eine klare Werteorientierung vorherrscht trotz aller anderen Einflüsse auf die Erbringung diakonischer Dienstleistungen. Dieses Vertrauen ist gerade für personennahe Dienstleistungen von unerlässlicher Wichtigkeit.

Die Bedeutung dieses Vertrauens in der Bevölkerung für diakonische Angebote im Sozialmarkt kann gar nicht überschätzt werden. Sie ergibt sich aus der Tatsache, dass personennahe „Dienstleistungen“ sich von anderen Dienstleistungen und Produkten dadurch unterscheiden, dass sie die Mitwirkung des Empfängers voraussetzen. Er muss mitwirken bei der Leistung. Wenn Schüler nicht lernen, Kranke nicht gesund werden und Hilfebedürftige keinen Rat annehmen wollen, kann die Dienstleistung des Lehrers, Arztes oder Beraters nicht gelingen. Die bei Sachgütern charakteristische Trennung von Produktion und Konsum ist bei personennahen Dienstleistungen unmöglich. Sie werden vielmehr in Koproduktion von Dienstleister und Klienten erbracht. Damit das gelingt, ist eine Vertrauensbeziehung zwischen Dienstleister und Adressaten not-

wendig. Diese Vertrauensbeziehung kann entweder aus persönlicher Vertrautheit erwachsen, das war in der Vergangenheit die Regel, oder aber es bedarf anderer Anhaltspunkte für das berechtigte Vertrauen. Hier bekommen diakonische Träger einen Vertrauensvorschuss, da eine altruistische Motivation und soziale Verantwortung der Mitarbeitenden vorausgesetzt wird, die einen Machtmissbrauch verhindern.

Damit ist gerade die Mutterhaus-Diakonie für eine Lobbyarbeit in Kirche, Diakonie und Gesellschaft besonders berufen. Daraus könnte auch das Image der Pflege in unserer Gesellschaft und vor allem auch bei den Mitarbeitenden einen Gewinn ziehen, haben doch die Befragungen gezeigt, dass bei weitem die meisten Pflegekräfte in ihrem Beruf arbeiten, weil sie Menschen helfen wollen (NEXT-Studie 76%). Nur für 22% ist das Motiv der Lebensunterhalt. Hier würde ein Eintreten der Mutterhaus-Diakonie für ein eindeutiges diakonisches Profil viele Pflegekräfte stärken.

Dazu müssten die Gemeinschaften in den mit ihnen verbundenen Unternehmen helfen, die Pflegeprozesse so zu gestalten, dass dies auch für die Pflegenden erlebbar wird.

Der Verband könnte dafür entsprechende Fortbildungsangebote machen, wobei wir in der FAKD und BAKD gerne unterstützen.

„Der Verband erinnert immer wieder daran,“ wie in den Folgen aus dem Leitbild zu lesen ist, „dass Gemeinschaft ursprünglich, Jesu folgend, die Gemeinschaft zwischen Menschen in sozialer und kreatürlicher Notlage und den Menschen, die hilfreiche Ressourcen an Zeit, Raum und Geld zur Verfügung stellen, meint.“ Diese Bestimmung von Gemeinschaft ist zumindest offen für eine Diakonie der Inklusion sowohl der Menschen, für die wir arbeiten, als auch der Menschen, mit denen wir arbeiten. Wenn in diesen Gemeinschaften – wie es im Leitbild heißt – „diakoni-

sche Identität und Spiritualität eingeübt und gelebt werden“, dann wäre diakonisches Profil in seiner ganzen Weite auch für andere erlebbar.

Die Gemeinschaften könnten so die mit ihnen verbundenen Einrichtungen prägen und Räume der Selbstreflexion und Selbstvergewisserung schaffen. Von ihnen könnten neue Impulse für die Personalgewinnung und Personalentwicklung ausgehen, die die Vielfalt der Mitarbeitenden auch bezogen auf kulturelle und religiöse Herkunft oder säkulare Prägung als Chance begreifen.

5 Schluss

Ich weiß, dass der Blick von außen leicht überfrachten und überfordern kann, aber ich glaube, dass gerade in der Mutterhaus-Diakonie nicht nur am Anfang innovative Kräfte sich sammelten und gestaltend tätig wurden, sondern dies unter den verschiedenen Herausforderungen sich immer wieder ereignete. Und eins steht fest: Wir brauchen innovative Entwicklungen bei der Gestaltung unseres Auftrages. Mir scheint die Mutterhaus-Diakonie in ihrer Treue zum Auftrag dafür besonders geeignet. Sie werden diese Entwicklung so gestalten, dass es nicht einfach ein Tabubruch ist, sondern die Kontinuität zu unserem Auftrag sichtbar wird.