

Charakteristika einer diakonischen Kultur

**Stärkung des
diakonischen Profils**

Herausgeber:
Diakonisches Werk der
Evangelischen Kirche in
Deutschland e. V.

Januar 2008

■ Impressum

Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V.
Staffenbergstraße 76, 70184 Stuttgart

Verantwortlich für die Reihe:
Andreas Wagner
Zentrum Kommunikation
Postfach 10 11 42, 70010 Stuttgart
Telefon: 07 11 / 21 59-4 54
Telefax: 07 11 / 21 59-5 66
E-Mail: redaktion@diakonie.de
Internet: www.diakonie.de

Kontakt:
Dr. Ingolf Hübner
Diakonisches Werk der EKD
Theologie, Stabsstelle Vorstand
Reichensteiner Weg 24
14195 Berlin
Telefon: 0 30 / 8 30 01-2 37
Telefax: 0 30 / 8 30 01-2 22
E-Mail: huebner@diakonie.de

Layout:
Andrea Niebsch-Wesser

Bestellungen:
Zentraler Vertrieb des Diakonischen Werkes der EKD
Karlsruher Straße 11, 70771 Leinfelden-Echterdingen
Telefon: 07 11 / 9 02 16-50
Telefax: 07 11 / 7 97 75 02
E-Mail: vertrieb@diakonie.de

Die Texte, die wir in der Publikationsreihe Diakonie Texte veröffentlichen, sind im Internet frei zugänglich. Sie können dort zu nicht-kommerziellen Zwecken heruntergeladen und vervielfältigt werden. Diakonie Texte finden Sie unter www.diakonie.de/Texte. Im Vorspann der jeweiligen Ausgabe im Internet finden Sie Informationen, zu welchem Preis Diakonie Texte gedruckt im Zentralen Vertrieb bestellt werden können.

© Februar 2008
1. Auflage

ISBN 978-3-937291-68-0

Druck: Zentraler Vertrieb des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD),
Karlsruher Straße 11, 70771 Leinfelden-Echterdingen

■ Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
1 Kulturbestimmende Aspekte evangelischen Glaubens	7
2 Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten	8
2.1 Helfen – sich Menschen in ihren Lebenslagen zuwenden.....	9
2.1.1 Achtsames Begegnen und Unterstützen.....	9
2.1.2 Not sehen und politisch intervenieren	11
2.1.3 Betroffene einbeziehen	12
2.1.4 Fachkonzeptionen diakonisch akzentuieren.....	13
2.1.5 Mit ethischen Fragen sensibel umgehen.....	15
2.2 Diakonisches Wissen vermitteln – verantwortliches Handeln erlernen.....	17
2.2.1 Lernen, Neues aufnehmen, bilden.....	17
2.2.2 Diakonisch-soziales Lernen.....	18
2.2.3 Diakonisch-theologische Grundkenntnisse und Berufsqualifikationen erwerben.....	19
2.3 Glauben wecken und weitergeben.....	22
2.3.1 Religiöse Kommunikation im diakonischen Alltag	22
2.3.2 Glauben stärken	24
2.3.3 Bibelkenntnis vermitteln.....	25
2.3.4 Lernen am Kirchenjahr – inszenierte Spiritualität.....	26
2.4 Glauben leben	28
2.4.1 Geistliche Impulse geben.....	28
2.4.2 Abendmahl feiern	29
2.4.3 Segnen	30
2.4.4 Beten.....	32
2.4.5 Danken und Ermutigen.....	33
2.4.6 Vergeben	35
2.5 Miteinander glauben, arbeiten und leben.....	37
2.5.1 Als Gemeinschaft wirken.....	38
2.5.2 Bei Übergängen begleiten.....	39

■ Inhaltsverzeichnis

2.5.3	Gemeinschaft leben und verbindlich organisieren.....	40
2.5.4	Miteinander Kirche gestalten.....	42
2.5.5	Ökumene praktizieren.....	43
2.5.6	Hauptamtlich Mitarbeitende und freiwillig Engagierte	44
2.5.7	Interreligiöse Öffnung und interkulturelle Zusammenarbeit	46
2.5.8	Diakonie kommunizieren.....	47
2.5.9	Leitbilder kommunizieren	49
2.5.10	Feiern.....	50
2.6	Führen und Leiten	53
2.6.1	Vorbild sein.....	54
2.6.2	Fordern und Fördern.....	55
2.6.3	Motivieren	55
2.6.4	Beteiligen.....	56
2.6.5	Entscheidungen treffen und transparent kommunizieren.....	57
2.6.6	Umgang mit Konflikten	58
2.7	Wirtschaften und Haushalten	60
2.7.1	Gemeinwohl und Gemeinnutz	60
2.7.2	Ressourcen schonen und effizient wirtschaften	61
2.7.3	Fair und gerecht entlohnen	63
2.8	Qualität (zu-)sichern	65
2.8.1	Leitbilder umsetzen	65
2.8.2	Strukturen und Prozesse gestalten	66
2.8.3	Wirkungen erzielen.....	68
2.8.4	Transparenz schaffen	68
3	Diakonische Kultur und die Hoffnung auf Gottes Wirken	70
Anhang		
	Mitglieder der Projektgruppe.....	71

Vorwort

„Erkennbar diakonisch sein“ – diese Worte fassen zusammen, was mit den „Charakteristika einer diakonischen Kultur“ beschrieben und befördert wird. Was ist diakonische Kultur? Wie kann diakonische Kultur entwickelt und gepflegt werden? Ist diakonische Kultur eine besondere Unternehmenskultur? In dieser Dokumentation wird auf diese Fragen eine Antwort gegeben. Dabei bilden Aufmerksamkeit und ein sensibles Mitgefühl für den Nächsten die zentralen Ausgangspunkte. Diakonie hat den Anspruch, christlichen Glauben im sozialen und öffentlichen Raum zu gestalten und zu verantworten. Dabei bilden Wort und Tat eine Einheit. Das Engagement mit und für den Nächsten bezieht sich auf den ganzen Menschen. Deshalb sind die Kommunikation des Glaubens und soziale Hilfen nicht voneinander zu trennen.

Die Ökonomisierung des Sozialen, die rechtliche Ausdifferenzierung von Hilfe- und Unterstützungssystemen und die Säkularisierung der Gesellschaft haben die diakonische Arbeit stark verändert. Enge zeitliche und finanzielle Vorgaben zwingen in der sozialen Arbeit zu einer Rationalisierung, die für zwischenmenschliche Begegnungen oft wenig Raum lässt. In den Bereichen der Diakonie, in denen soziale Leistungen aufgrund sozialrechtlicher Ansprüche refinanziert werden, greifen die sozialrechtlichen Vorgaben oft weit in das Leistungsgeschehen ein und erzeugen Zwänge. Eine engagierte soziale Arbeit aus christlicher Nächstenliebe, die sich von den Belangen der Hilfesuchenden her versteht, muss mit diesen Zwängen und Veränderungen umgehen.

Die Veränderungen in der Art und Weise, wie christlicher Glaube gelebt wird, haben Auswirkungen auf die diakonische Arbeit. Einen bezeugten Glauben oder eine gelebte Kirchlichkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Diakonie als gegeben vorauszusetzen, greift zu kurz. Die Verbindung der diakonischen Arbeit mit ihrem kirchlichen Kontext und die Suche nach gemeinsamen Ausdrucksweisen des

christlichen Glaubens im diakonischen Kontext müssen bewusst wahrgenommen und gestaltet werden. In Leitbildprozessen und in den vielfältigen Anstrengungen diakonischer Bildung, im Gestalten von Gemeinschaft und in der Frage nach der Qualität diakonischer Arbeit, wird diakonische Kultur gelebt. Vor allem jedoch in der bewusst gestalteten diakonischen Praxis, in der die Sinnfragen des Lebens nicht ausgeklammert werden und Antworten des christlichen Glaubens gemeinsam gesucht werden, spiegelt sich das wider, was in der vorliegenden Dokumentation als diakonische Kultur bezeichnet wird.

Die diakonische Wirklichkeit zeigt, dass die Gestaltung diakonischer Kultur eine Aufgabe ist, die mehr Aufmerksamkeit und Anstrengungen als früher braucht. Um diakonische Kultur systematischer zu beschreiben und zu befördern und die verschiedenen Aspekte stärker aufeinander zu beziehen, wurde im Diakonischen Werk der EKD das Projekt „Charakteristika einer diakonischen Kultur“ bearbeitet. Ziel des Projektes war es, eine ermutigende Beispielsammlung und Beschreibung diakonischer Kultur zu erarbeiten und zu kommunizieren. Dabei können die angeführten Beispiele nur Ausschnitte und nur Momentaufnahmen der Wirklichkeit sein.

Diakonische Kultur besteht nicht in ihrer korrekten Beschreibung, sondern in einer im christlichen Glauben verantworteten diakonischen Praxis. Insofern kann nicht die vorliegende Dokumentation sondern nur eine Auseinandersetzung mit den dokumentierten Charakteristika zur Weiterentwicklung diakonischer Kultur beitragen. Beschreibbare und überprüfbare Merkmale müssen Raum für lebendigen Glauben lassen. „Der Buchstabe tötet, der Geist aber macht lebendig“, schreibt Paulus in 2. Kor 3,6. Diese Veröffentlichung will mit der Frage, wie das Wirken des Heiligen Geistes im diakonischen Kontext Wirklichkeit wird, eine kulturgestaltende Provokation sein. Die Hinweise und Hilfestellungen

■ Vorwort

verstehen sich als Anregungen und sind auf Weiterführung und Ergänzung angewiesen.

Diakonie ist in jüdisch-christlicher Tradition entstanden und ist Teil christlicher Kultur und Identität. Daraus folgt, dass die Gestaltung diakonischer Kultur nicht auf organisatorische beziehungsweise unternehmenskulturelle Fragen reduzierbar ist. Zur diakonischen Kultur gehört auch die Frage nach dem Menschenbild. Die Diakonie setzt sich für eine Gesellschaft ein, in der die Würde jedes Menschen bei all seiner Unvollkommenheit gewahrt bleibt. Am Umgang mit Schwachen und Hilfesuchenden, Ausgegrenzten und Leidenden muss sich Solidarität bewähren. Über ihre eigenen Arbeitsfelder hinaus tritt die Diakonie für eine Kultur des Mitgefühls, der Barmherzigkeit und der Hilfsbereitschaft ein. Diakonische Einrichtungen und Dienste sind sowohl in ihrer öffentlichen Kommunikation als auch mit ihrer Beispielwirkung gefragt.

Der Umfang der Dokumentation erklärt sich daraus, dass die Gestaltung diakonischer Kultur nicht auf bestimmte Bereiche eingegrenzt werden kann. Sicher gehören Veranstaltungen und erkennbare Formen praktizierten Glaubens dazu, aber diakonisches Handeln folgt der Überzeugung, dass sich Glaube insbesondere in der Praxis der Zuwendung zum Nächsten in Not ausdrückt. Insofern ist Diakonie gelebte Sehnsucht nach Rettung und Gerechtigkeit. Das hat Rückwirkungen auf die ökonomischen, organisatorischen und fachlichen Logiken, mit denen in der diakonischen Arbeit umgegangen werden muss.

Damit das Unverwechselbare der Diakonie stärker zur Geltung gebracht wird, ermutigt diese Dokumentation dazu, diakonische Kultur zu gestalten und zu leben.

Klaus-Dieter K. Kottnik

Präsident des Diakonischen Werkes der EKD

1 Kulturbestimmende Aspekte evangelischen Glaubens

Diakonie ist Ausdruck des Glaubens an Jesus Christus. Diakonie geschieht in den Handlungen der christlichen Nächstenliebe. Diakonie äußert sich in der Haltung, jeden Menschen als Geschöpf Gottes zu sehen. Das prägt die Art und Weise, wie ihm begegnet wird, wie Hilfen und Unterstützungen organisiert und Dinge gestaltet werden. Diakonie ist deshalb von beidem abhängig, von einer Einstellung, die auf Gottes Nähe hofft und von Handlungen, die dem Anderen mit Achtung begegnen und der Gemeinschaft zugewandt sind. Diakonie kann auf keine der beiden Aspekte reduziert werden. Der enge Zusammenhang von Glaube und Tat ist der Ausgangspunkt diakonischer Kultur.

Glauben ist Vertrauen auf die schöpferische und befreiende Nähe Gottes. Das Vertrauen auf Gottes Gnade entfaltet kulturelle Prägekraft und bewährt sich in wechselnden Lebenslagen und Situationen. Vertrauen auf Gottes schöpferische und erlösende Nähe befreit von der angestregten Sorge um sich selbst. Das Vertrauen auf Gottes Gnade erneuert sich, wenn trotz Zweifeln und Rückschlägen, Fehlern und Schuld darauf vertraut wird, dass Gott uns tröstet und rechtfertigt. Dass wir Gottes Gnade nicht erarbeiten können und müssen, das bewahrt vor der falschen Annahme, dass Menschen vor Gott aufgrund von Aktionen oder wegen ihres christlichen Engagements bestehen.

Das Vertrauen auf Gottes Nähe macht frei. Wenn diakonische Kultur in diesem Vertrauen wurzelt, dann ist sie von der Hoffnung geprägt, im Anderen den Reichtum Gottes zu erkennen. Diakonische Kultur besteht deshalb nicht vorrangig in Regeln und Geboten, sondern in gelebter Hoffnung auf Gottes Nähe. Die Handlungen der Nächstenliebe folgen dieser Hoffnung als praktische Menschenfreundlichkeit.

Ein Glaube, der im Vertrauen auf Gottes Nähe gründet, besteht in der freien Bindung an Gottes Wort. Im Gewissen entscheidet sich, woran der Mensch gebunden ist. Die Gewissheit des Glaubens macht das Gewissen frei. Aus der Freiheit des Gewissens folgen die innere Freiheit gegenüber äußeren Zwängen und die innere Bindung an Gott und den Nächsten. In einer diakonischen Kultur, die auf solche erlebte und gelebte Freiheit aufbaut, sind Vertrauen und Verantwortung zentrale Momente.

Zur Diakonie gehört Offenheit für ethische Fragestellungen. In vielen sozialen Fragen wird um ethische Entscheidungen gerungen und Verantwortung übernommen, von der Beratung bis zur Sterbegleitung, in der Medizin und in der Pflege.

Diakonische Kultur entwickelt sich weiter. Beschreibungen diakonischer Kultur sind deshalb Momentaufnahmen. Diakonische Kultur unterscheidet sich nicht grundsätzlich von anderen Formen verantwortlicher gelebter Lebenspraxis. Sie unterscheidet sich aber teilweise in den von ihr gemachten Voraussetzungen und teilweise in ihren Ergebnissen. Bei ihrer individuellen und zunehmend pluralistischen Meinungsbildung und trotz ihrer Toleranz hat die kulturelle Offenheit der Diakonie an menschenverachtenden und lebensfeindlichen Handlungen und Entscheidungen ihre Grenzen.

Diakonische Kultur ist Lebenspraxis und Gestaltungsaufgabe im Horizont des anbrechenden Reiches Gottes. Die umfassende Sorge Gottes um die Menschen soll sich in allen ihren Dimensionen – physisch, psychisch, sozial, politisch und religiös – in der Diakonie fortsetzen.

2 Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Diakonie als Verkündigung des Evangeliums durch die Tat ist auf Handeln und praktisches Helfen ausgerichtet. In den diakonischen Lebens- und Arbeitsbereichen stehen deshalb die Fragen des Glaubens und der inneren Einstellung in enger Verbindung mit den Fragen der Fachlichkeit und praktischen Fähigkeiten. Deshalb kann sich die Spiritualität der Diakonie nicht in ausformulierten Leitbildern oder einer formalen Kirchlichkeit erschöpfen. Das christliche Menschenbild setzt Ansprüche für die Erfüllung der Aufgaben. Dabei sind die Fragen der Spiritualität und des Menschenbildes von der Ebene der Gesamtorganisation auf die Lebens- und Arbeitsbereiche der Einzelnen zu übertragen, um in ihrer orientierenden Kraft die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen. Sie müssen in konkreten Handlungen spürbar werden und in die alltägliche Erfüllung der Aufgaben einfließen.

Bei einer einladenden Beschreibung diakonischer Kultur geht es nicht darum, besondere spirituelle Formen und Ausdruckweisen zu definieren. Die Frage nach diakonischer Kultur ist die Frage nach der engen Verbindung von Glauben und Handeln. Diakonische Kultur ist eine Herausforderung. Diakonische Kultur findet ihren spürbaren und erkennbaren Ausdruck darin, dass alle Handlungsvollzüge vom christlichen Glauben und der Hoffnung darauf beeinflusst sind, dass allen Menschen Gottes Heil zuteil wird.

Die Gestaltung diakonischer Kultur steht aber auch vor der Herausforderung, dass sie so einladend und ermutigend gelingt, dass auch Mitarbeitende, für die sich Glauben und Handeln nicht aufeinander beziehen, davon angezogen und einbezogen werden. Die Art, wie in der Diakonie zusammengearbeitet wird, wie der Dienst oder die Einrichtung strukturiert ist, welche Ziele gewählt und wie sie erreicht werden sollen, all das ist kulturell prägend.

Im folgenden Kapitel werden alltägliche Handlungsvollzüge der Diakonie unter der Fragestellung beschrieben, wie in ihnen Gottes Nähe erfahrbar wird. Für die Menschen, die in der Diakonie leben, die bei ihrer Arbeit und Hilfe suchen, geht es um die Verbindung der geistlichen Grundlage mit konkreten Tätigkeiten und Hilfen. Die Beschreibungen einer beispielhaften Praxis sollen aufzeigen, wie diese Verbindung gelingen kann. Die dargestellten Methoden und Instrumente sollen zur Nachahmung ermutigen.

Dabei ergänzen sich die beschriebenen Handlungsvollzüge in ihrer Breite und Vielfalt. Vor dem Hintergrund schon vorhandener Anstrengungen und jeweils spezifischer Unternehmenskulturen will die Darstellung diakonische Dienste und Einrichtungen nicht überfordern, sondern einladen, diakonische Kultur als gemeinsame Aufgabe zu entdecken.

2.1 Helfen – sich Menschen in ihren Lebenslagen zuwenden

Die Hilfemotivation ist tief im christlichen Glauben und in unserer Kultur verwurzelt. Die Geschichte vom barmherzigen Samariter (Lk 10,25ff) zeigt eine souveräne Haltung, die die eigene Menschlichkeit und die des Anderen rettet. Zu helfen entspricht der unverrechenbaren Würde jedes Menschen. Hilfe erschöpft sich deshalb nicht in sozialen oder psychischen Leistungen.

Christlich motivierte Hilfe teilt die Würde jedes Helfens. Sie lebt aber zugleich von der Hoffnung auf Gottes Nähe und die neue Schöpfung, die mitten in der Welt beginnt. In unserer begrenzten Welt wird Hilfebedürftigkeit oft als belastender Mangel erlebt und auch Hilfeleistungen bleiben oft unzureichend. Diese Welt ist aber nicht auf ihre Unerlöstheit festgelegt. Wenn Hilfe geschieht, leuchtet im Menschen die Ebenbildlichkeit Gottes auf. Indem Menschen sich dem Anderen hilfreich zuwenden, werden sie selbst dem Anderen zum Nächsten. Achtsames Begegnen und Hilfe machen uns gegenseitig zu Nächsten. Christlich ist es, in einer begrenzten Welt offen und demonstrativ für eine „Kultur des Helfens“ zu stehen, die Helfen nicht lediglich als altruistischen Akt oder verdeckte Herrschaft versteht, sondern als eine vor Gott gelebte Menschlichkeit.

Bei der Frage, wie diakonische Kultur gelebt und gestaltet werden kann, geht es darum, wie diese fundamentale Offenheit des Helfens auch dann bewahrt werden kann, wenn Hilfe in Form einer bezahlten Dienstleistung angeboten wird. Die Beziehung zu Gott, die im Glauben gesucht wird, widerspricht einer Verzweckung des Helfens und des menschlichen Lebens. Eine enge Verbindung von Spiritualität und helfendem Handeln trägt dazu bei, das elementar Menschliche im Helfen zu bewahren.

Auch wenn Helfen nicht funktional auf eine Leistungserbringung verkürzt verstanden wird, wird es oft als herablassend gedeutet. Damit zeigt sich die Gefahr, im Anderen das Objekt der Handlung zu sehen. Diese Gefahr vergrößert sich, wenn Helfen nicht mehr als Beziehungsgeschehen, sondern vor-

rangig als sachbezogener Dienstleistungsprozess organisiert wird. Der Begriff „Nächster“ ist ein Beziehungsbegriff. Wenn Helfende und Hilfesuchende in einer menschlichen Beziehung zueinander stehen, behält auch der Hilflose seine Würde als Subjekt des Geschehens und wird nicht zum Objekt. Die Gestaltung dieser Beziehung beginnt mit der Haltung der Achtsamkeit und verwirklicht sich in einem Engagement mit und für die Anderen.

2.1.1 Achtsames Begegnen und Unterstützen

Charakteristikum

Nach christlichem Zeugnis stärkt Gott die Schwachen, sucht die Verlorenen, bringt die Verirrten zurück und verbindet die Verwundeten. Diese Achtung einer unfertigen und verletzlichen Menschlichkeit durch Gott prägt das christliche Menschenbild. Diakonie hat den Anspruch, als Praxis der Nächstenliebe die Menschenfreundlichkeit Gottes erfahrbar werden zu lassen.

Durch praktisches Handeln wird Gottes Nähe erfahrbar und konkret. Damit die Hilfen zielgerichtet und wirksam ausgestaltet werden, nutzt die Diakonie wissenschaftliche Disziplinen, gibt ihnen aber eine spezifische Ausrichtung. Um in vielen Lebenslagen und Notsituationen helfen zu können, mobilisiert die Diakonie gesellschaftliche Ressourcen.

Die Fachkenntnisse, die ökonomischen Mittel und die gesellschaftlichen Partner werden für eine engagierte Zuwendung in Funktion genommen, die dem Einzelnen Vorrang gibt. Aus dem Glauben an Gottes Schöpfung und der Überzeugung, dass jeder Mensch zum Bild Gottes geschaffen ist, folgt eine Sensibilität für das Individuelle. Mit dem Glauben an die Erlösung in Jesus Christus ist die Hoffnung auf Heil und Heilung für jeden Menschen verbunden. Diakonische Hilfe will und soll über sich hinaus weisen, denn sie lebt von der Überzeugung, dass Gottes Kraft gerade in den Schwachen mächtig ist (2. Kor 12,9).

Praxis

In der Bibel werden das Verhältnis zu Christus und die Aufmerksamkeit und Achtsamkeit für den Nächsten direkt aufeinander bezogen. Die Unterstützung der Benachteiligten und Leidenden ist christliches Zeugnis.

Das bedeutet, dass in der Diakonie auch professionalisierte und fachlich qualifizierte Hilfe als spirituelle Äußerung verstanden werden. Durch Wissen, Verantwortung und Respekt konkretisiert sich Aufmerksamkeit und Achtsamkeit für den Nächsten ebenso wie durch Unterstützung und Begleitung. Es geht – wie im Begriff der Nächstenliebe – um eine wahrnehmend-tätige Gegenseitigkeit und eine Aufmerksamkeit dem Anderen gegenüber.

Das Diakonie.Kolleg.Bayern bietet Seminartage an, bei denen es unter anderem darum geht, aus dem Glauben Kraft zu schöpfen und Schritte der Achtsamkeit einzuüben.

☞ www.diakoniekolleg.de

Soziales Engagement, das aus christlichem Glauben folgt, ist Ausdruck christlicher Freiheit. Zugleich folgt aus dem Glauben eine freie Selbstbindung. Klaus Dörner hat diese verpflichtende Befreiung zur Menschlichkeit als „diakonischen Imperativ“ beschrieben. Analog zum Kantschen Imperativ handelt es sich um eine Maxime zur Überprüfung von Handlungsweisen. In der diakonischen Praxis würde diese Maxime zu einer Überforderung führen, wenn sie allein als Anspruch verstanden wird. Im Mittelpunkt steht vielmehr Gottes Achtsamkeit für den Menschen.

Dieser Imperativ ist eine konkrete Umsetzung der „Option für die Armen“. Wenn die Kraft, die Zeit und die Bereitwilligkeit dazu reichen, dann sind wir herausgefordert, dieser Option zu folgen. Wenn sich Menschen dem diakonischen Imperativ verpflichtet wissen, so steht das unter der Bekräftigung, dass Gott auch ihre Schwachheit und ihren Glauben trägt. Der diakonische Imperativ ist kein Leistungskriterium, um Menschen unter Druck zu setzen, sondern Gottes Kriterium der Menschlichkeit.

„Handle in deinem Verantwortungsbereich so, dass du mit dem Einsatz all deiner Ressourcen an Zeit, Kraft, Manpower, Aufmerksamkeit, Liebe immer beim jeweils Letzten beginnst, bei dem es sich am wenigsten lohnt.“

Klaus Dörner: Zukunftsfähige Formen des Lebens und Wohnens im Alter. In: Jürgen Gohde (Hg.): Nachhaltig solidarisch leben (Jahrbuch Diakonie 2003), 154-162, 156

Handlungen und innere Haltung stehen in engem Wechselverhältnis. Aber Handlungen können auch eingeübt werden. Die Fähigkeit, Andere zu unterstützen und zu stärken, ist eine wichtige Ebene diakonischer Beziehungen, die geübt und trainiert werden kann. Wesentliche Elemente einer Seelsorgeausbildung zielen auf das Einüben praktischer Situationen und die Befähigung zu authentischer Empathie.

Literatur: Seelsorge-Ausbildung Ehrenamtlicher SAVE, Leitlinien, Materialien – Entwürfe. Zentrum Seelsorge und Beratung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, Friedberg 2007

Weiterarbeit

Achtsames Begegnen und Unterstützen, die in ihrem Ursprung souveräne Lebensäußerungen sind, können unter bestimmten Bedingungen in Zwang umschlagen. Von außen erzwungene Hilfehandlungen können das Selbstverständnis des Helfenden untergraben. Helfen wird zu einer instrumentellen Handlung, die weder dem Subjekt des Helfenden noch dem Subjekt des Hilfesuchenden gerecht wird. Wenn Hilfehandlungen durch einen inneren Zwang ihrer Freiheit beraubt werden, tritt ein Helfersyndrom an die Stelle einer souveränen Handlung.

Die Praxis der Nächstenliebe, insbesondere wenn sie als Handlungsmaxime gedacht wird, hat ihre Grenze an unserer Geschöpflichkeit. Hilfe wird von endlichen Menschen geleistet, die nicht perfekt sein können. Achtsamkeit für den Nächsten geschieht mit begrenzten Informationen, mit begrenzten Möglichkeiten an Zeit, Kompetenz, Mitteln und auch nur mit

einer begrenzten Motivation. In die Gestaltung einer „Kultur des Helfens“ muss der bewusste Umgang mit Grenzen und Defiziten einbezogen werden. Das bewahrt einerseits vor Überforderungen und verweist andererseits auf den Horizont des Glaubens.

2.1.2 Not sehen und politisch intervenieren

Charakteristikum

Not sehen und handeln ist für Mitarbeitende der Diakonie Anspruch und Aufgabe. Diakonische Kultur verbindet Hilfsangebote für Menschen in Not mit Anwaltschaftlichkeit. Wenn Menschen das Nötigste zum Leben fehlt, dann muss auf beiden Ebenen gehandelt werden. Einerseits müssen unmittelbare Hilfsaktionen initiiert und organisiert werden wie zum Beispiel Kleiderkammern oder Tafeln. Andererseits müssen die Zustände, die zu solchen Notsituationen führen, analysiert und verändert werden. Lebenslagenuntersuchungen und andere Analysen sozialer Daten helfen dabei, die Bedarfe aufzudecken und geben der politischen Stimme der Diakonie Gewicht. Die sozialpolitische Intervention ist satzungsgemäßer Bestandteil der diakonischen Verbände. Diese Einmischung hat eine anerkannte politische Funktion.

Für die diakonische Arbeit bedeutet das, dass in ihr unmittelbare Angebote zur Unterstützung und Engagement für ein menschenwürdiges Zusammenleben aller verbunden sind. Die Frage, was Menschen für ein menschenwürdiges Leben brauchen, wird sowohl auf einer praktischen als auch auf einer politischen Ebene beantwortet.

Die Anstrengungen zur Abwendung konkreter Not setzen darauf, die Ressourcen und Fähigkeiten der Betroffenen zu stärken. Diese Einsicht ist nicht nur hinsichtlich der Akzeptanz von Hilfen wichtig, sondern auch in Bezug auf die Nachhaltigkeit. Diakonisches Handeln ist subsidiär und zielt auf eine eigenständige Teilhabe am Leben der Gemeinschaft. Diakonie geschieht im Vertrauen auf die Stärken Betroffener. Auch Anwaltschaftlichkeit im gesellschaftlichen und politischen Diskurs darf dem diakonischen Selbstverständnis entsprechend nicht an den Betroffenen vorbeigehen.

Die Erfahrung Betroffener ist für die Arbeit in der Nationalen Armutskonferenz oder in Selbsthilfegruppen wichtig und sowohl für die Zielfindung als auch für die Art und Weise der politischen Einmischung prägend.

Praxis

Die enge Verbindung von praktischer Nothilfe mit politischen Interventionen der Diakonie muss als wechselseitiger Prozess gestaltet werden. Mit der Zielrichtung „Suchet der Stadt Bestes“ (Jer 29,4-14a) gehört zu den Optionen der gemeinwesenorientierten Diakonie ein konsequentes sich Einlassen, sich Einmischen sowohl in die Christen- als auch Bürgergemeinde.

Die Diakonie betont in ihrer Konzeption zur Gemeinwesenarbeit neben der „aktiven Nothilfe“ die Erschließung der Vor-Ort-Kompetenzen. Mit den Menschen in der Bürgergemeinde werden Beteiligungsmöglichkeiten geschaffen und gesichert. Dies schließt die Befähigung zur politischen Beteiligung im Gemeinwesen ein.

Monitoring-Prozesse sind diakonische Initiativen, durch die systematisch die Gewährung und Organisation sozialer Unterstützungen beobachtet und ausgewertet werden. Gemeinsam mit den Betroffenen werden die gewonnenen Daten ausgewertet, Rechtsverstöße oder unzureichende Hilfesysteme öffentlich kritisiert und politische Interventionen abgeleitet.

Das bundesweite Monitoringprojekt des Evangelischen Obdachlosenverbandes deckte systematische Rechtsverweigerungen gegenüber wohnungslosen Menschen auf. Um öffentlich ein Zeichen gegen die um sich greifende Hilfeverweigerung zu setzen, wurde 2006 unter großem Medienecho der „Gebogene Paragraf“ – ein symbolischer Preis für besonders problematische Sozialhilfeträger – verliehen.

■ www.evangelische-obdachlosenhilfe.de/downloads/berichtrechtsverwirklichung2006.pdf

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Systematische Untersuchungen geben differenzierte Überblicke über die Wirksamkeit von Hilfe- und Unterstützungssystemen. Für die Weiterentwicklung ist die Berücksichtigung der Praxis in Einrichtungen und Diensten wichtig, damit gezielte und effektive Forderungen an die Sozialpolitik entwickelt und öffentlich kommuniziert werden können.

Mit den Ergebnissen einer Familienstudie haben das Diakonische Werk der EKD und der Deutsche Caritasverband im Jahr 2000 mit ihren Vorschlägen zu einer sozialen Grundsicherung sowie zu einer niedrighschwelligigen Hilfestruktur systematisch sozialpolitische Veränderungsprozesse angestoßen.

📄 www.diakonie.de/downloads/Familienstudie-Ergebnisse.pdf

Weiterarbeit

Not sehen und politisch intervenieren sind miteinander verzahnte Prozesse, die den Charakter diakonischen Handelns prägen. Dabei geht es nicht um einen politischen Aktivismus, sondern um strukturierte Hilfe und politische Interventionen, die sich auf Analysen und begründete Bedarfsermittlungen stützen. Hilfen, Analysen und Interventionen der Diakonie sind dann zielgerichtet und wirkungsvoll, wenn sie mit den Betroffenen und Hilfesuchenden gemeinsam organisiert und verantwortet werden.

2.1.3 Betroffene einbeziehen

Charakteristikum

Die Anerkennung einer unfertigen und verletzlchen Menschlichkeit korrespondiert mit der diakonischen Praxis der Zuwendung zum Menschen. Zuwendung zielt darauf, die Menschenfreundlichkeit Gottes erfahrbar werden zu lassen. Die Verletzlichkeit der Menschen zu erfassen und in Bezug zu diakonischem Handeln zu bringen, hat viele Dimensionen. Die Diakonie bedient sich bei der Erkennung von Hilfesituationen und der Auswahl der Handlungsoptionen des differenzierten Instrumentariums sozialer Arbeit. Zur diakonischen Kultur gehört es, den hilfebedürftigen Menschen ins Zentrum des Handelns zu stellen und ihn in seiner Kompetenz in eigener Sache ernst zu nehmen. In der Diakonie ist der Hilfesuchende mehr als Kunde. Er ist nicht Ob-

jekt des Hilfehandelns. Dies verändert auch die Rolle derjenigen, die die Zuwendung geben: Sie werden zum Partner in einem Dialog.

Praxis

Diakonische Einrichtungen fragen systematisch nach den Erwartungen, Wünschen und Anforderungen der Interessenspartner von Altenhilfeeinrichtungen. In diese Analyse sind nicht nur die Bewohner und Patienten einzubeziehen, sondern auch die Angehörigen, die Mitarbeitenden sowie weitere Interessenspartner.

Die Samariterstiftung Nürtingen hat über die allgemeine Beurteilung der Dienstleistungen und der Kundenbeziehungen hinaus weitere Messgrößen erhoben, die sich auf die Zufriedenheit der Menschen in einer diakonischen Kultur beziehen. Ziel der Stiftung „Zeit für Menschen“ ist die Förderung menschlicher Zuwendung in den Einrichtungen und Diensten der Samariterstiftung.

📄 www.samariterstiftung.de/Stiftung/Leitbild

📄 zeit-fuer-menschen.de

In der diakonischen Kultur wird von einem ganzheitlichen Verständnis des Menschen ausgegangen. Um die Ressourcen und die Verletzlichkeit eines Menschen zu erfassen, werden neben der Erhebung von Symptomen beziehungsweise körperlichen Zuständen auch die seelische Befindlichkeit und der soziale Status erhoben und berücksichtigt.

Das Diakonie-Krankenhaus Elbingerode erhebt im Rahmen der Behandlungsplanung im Sinne einer umfassenden Befunderhebung den körperlichen, seelischen und sozialen Status jedes Patienten. Dabei werden Erwartungen besprochen und gegebenenfalls Angehörige einbezogen.

📄 www.procum-cert.de/1024/Qualitaetsberichte/QB_PDF/QB_Elbingerode_neu.pdf

Menschen leben in einer Gemeinschaft. Eine ganzheitliche Betrachtung des Menschen muss über die Betrachtung des einzelnen Menschen hinausgehen. Wo gibt es verletzende, aber auch heilende Faktoren in einem Gemeinwesen?

Die „Gummiinsel Gießen“ hat auf der Basis des Gemeinwesenansatzes ein Hilfesystem aufgebaut, das jungen Menschen in eine biografieorientierte Hilfe einbezieht. Zu dieser gehören die Betreuung von Kindern, die Kindertagesstättenarbeit, die Hausarbeitshilfe, die Möglichkeit einer Berufsausbildung sowie Beschäftigungsmöglichkeiten.

■ www.diakonie-giessen.de/beratung/index.html?giessenwest.html

Individuelle Hilfeplanung bedeutet, dass Hilfesuchende gemeinsam mit den Leistungsanbietern und den Kostenträgern ihren Bedarf beschreiben und befriedigen. Die Festlegung des Hilfeplans und der damit verbundenen Verbindlichkeiten erfolgt in einem gemeinsamen Aushandlungsprozess. Das Instrument einer individuellen Hilfeplanung kann in verschiedenen Bereichen angewandt werden um Fragen des Wohnens, der Betreuung, der Integration oder anderer Hilfen zum Leben zu gestalten.

Soziale Bezüge im Gemeinwesen haben eine besondere Bedeutung, die bei der Analyse der Hilfesituation zu berücksichtigen sind. Dabei bedient sich die Diakonie bestimmter Analyseinstrumente, wie der Sozialraumanalyse: So hat das Diakonische Werk der EKD zusammen mit örtlichen diakonischen Trägern im Rahmen der Bekämpfung von Gewalt eine Reihe von Sozialraumanalysen unter anderem in Dresden, Chemnitz und Hoyerswerda erstellt. Auf der Basis dieser Analysen wurden Handlungsansätze sozialer Arbeit erarbeitet und umgesetzt.

Die aktive Rolle der Verletzten und in Not geratenen Menschen führt dazu, dass auch der Helfer zum Empfänger von Aufmerksamkeit und Zuwendung wird. Haupt- und Ehrenamtliche in der Hospizarbeit verbindet eine besondere Sensibilität für die Grenzsituationen und Übergänge des Lebens. Sie werden sehr intensiv auf ihre Arbeit vorbereitet und begleitet. Zum Sterbenden selbst entwickelt sich eine Beziehung des Dialogs, des gegenseitigen Zuhörens und der Wertschätzung.

Weiterarbeit

Der Ansatz, die Betroffenen in die Gestaltung von Hilfen und Leistungen einzubeziehen, erfordert eine

vielfältige Umsetzung, die von den individuellen Voraussetzungen und Situationen ausgehen muss.

Es sind die Kirchengemeinden, die sehr früh Menschen mit ihren Verletzlichkeiten erkennen, während die breite Palette diakonischer Dienste und Einrichtungen ein bewährtes Instrumentarium vorhalten, um die „Verletzungen“ zu heilen.

Die Vernetzung beider Ebenen muss zukünftig noch stärker zum Ausgangspunkt gemeinsamer diakonischer Arbeit gemacht werden, sowohl hinsichtlich der Erkennung und Bekämpfung sozialer Notlagen als auch in politischer Parteinahme für Betroffene.

2.1.4 Fachkonzeptionen diakonisch akzentuieren

Charakteristikum

Diakonische Einrichtungen und Dienste müssen in ihren Konzepten und den grundlegenden Texten auf ihre Wertorientierung Bezug nehmen. Es ist entscheidend, dass diese Bezugnahme nicht abstrakt, sondern möglichst konkret formuliert ist, damit deutlich wird, wie im Alltag das diakonische Selbstverständnis zum Tragen kommt. Dem diakonischen Selbstverständnis entspricht es, wenn die Fachlichkeit in enger Verbindung mit den Fragen der Spiritualität entwickelt wird. Dazu gehört auch, dass in den Umsetzungen der Konzeptionen die Abweichung zwischen „Prospekt und Realität“ hinsichtlich der diakonischen Grundlegung stets reflektiert wird und Maßnahmen ergriffen werden, um diese Abweichung zu verringern.

Praxis

In den Konzepten diakonischer Einrichtungen und Dienste muss die Verbindung von Spiritualität mit Pädagogik, Therapie und Pflege deutlich werden. Ausdruck dieser Verbindung ist eine „Ganzheitlichkeit“, in der Seelsorge gleichberechtigt neben der Sorge um physische und psychische Gesundheit steht. In den Leistungsbeschreibungen, die Grundlage für Entgeltvereinbarungen sind, sind seelsorgerliche Leistungen ebenso zu beschreiben wie zum Beispiel die der Gesundheitsförderung. Daraus folgt, dass im pädagogisch begleiteten Alltag Leistungen der Seelsorge sowie Angebote zur spiritu-

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

ellen Vertiefung erfahrbar gemacht werden müssen. Dies schließt die Verpflichtung der Mitarbeitenden ein, diese Leistungen auch zu dokumentieren.

In den Dokumentationen sind neben der Frage, wie die Gesundheit, die soziale Kompetenz oder das Arbeitsverhalten bewertet werden, auch die Fragen wichtig, welche religiöse Prägung der jeweilige Hilfesuchende aufweist, welche Hoffnungen oder Zweifel am Glauben er hat und wie interessiert er an religiösen Fragen ist.

In den Reaktionsmöglichkeiten in Jugendhilfeeinrichtungen – also Auflistungen, für welche Regelverstöße welche Konsequenzen zu erwarten seien – muss das Angebot der Vergebung ebenso regelhaft möglich sein wie eine Strafe.

In den Dokumenten über Vorstellungsgespräche, den Vordrucken für Probezeitbeurteilungen und anderen Texten des Personalmanagements sollte der Frage Raum gegeben werden, inwieweit die Fachkraft im christlichen Glauben verankert ist beziehungsweise Angebote zur Wertorientierung annimmt oder sogar selbst entwickelt.

Herzogsägmühle weiß sich dem Auftrag verpflichtet, das Evangelium Jesu Christi in Wort und Tat zu bezeugen. Das ist untersetzt zum Beispiel „durch das Bemühen um Integration Einzelner in die Gemeinschaft ...“

Zu den Unternehmenszielen gehört im Blick auf Benachteiligte „die Verbesserung der Beziehungen zu sich selbst, zu Anderen und zu Gott“. ... „Diese letzte Dimension der ganzheitlichen Hilfe geschieht durch Mitarbeitende, die selbst in einer tragenden Beziehung zu Gott stehen, durch Verkündigung und Seelsorge, aber auch durch angemessene Formen des kirchlichen Lebens und einer in christlichem Geist gelebten Haus- oder Betriebsordnung.“

■ www.herzogsaegmuehle.de/137.html

Evangelische Kindergärten zeichnen sich dadurch aus, dass hier die religiöse Dimension des Lebens wahrgenommen und angenommen wird. In den Bildungsangeboten eines evangelischen Kindergartens

sollen Antworten des christlichen Glaubens auf die Grundfragen des Lebens angeboten werden. Das geschieht zum Beispiel durch biblische Geschichten, durch Lieder und Gebete, durch eine Einführung in die wichtigsten Feste des Kirchenjahres, durch eine kindgerechte Propädeutik. Ein evangelischer Kindergarten ist Teil der Kirche. Da diese Glaubensgemeinschaft aber immer nur ansatzweise gelingt, stellt diese Feststellung eher eine Aufgabe als eine Beschreibung dar.

Im Bundesrahmenhandbuch Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder – ein Leitfadens zur Qualitätsentwicklung – wird zur Praxis der religiösen Erziehung festgestellt: Kinder als „Gottsucher“ ernst zu nehmen und ihnen ein glaubwürdiges Angebot gelebter Religion zu machen, bleibt ein entscheidender Auftrag evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder. Eine wesentliche Aufgabe besteht darin, typische Lebenssituationen von Kindern mit religiösen Vollzügen zusammenzubringen wie etwa still werden können, beten, trauern, versöhnen, vergeben.

■ www.beta-diakonie.de/cms/QM_Handbuch_Flyer.pdf

Weiterarbeit

Da erfahrungsgemäß nicht alle Mitarbeitenden einen so tragfähigen Bezug zum christlichen Glauben haben, dass sie bereit sind, davon zu erzählen oder diesen vorzuleben, wird von allen Mitarbeitenden erwartet, dass sie die Leistungen anderer Kollegen im Feld der Wertorientierung und Seelsorge achten, respektieren und fördern. Mitarbeitende, die sich im christlichen Sinn engagieren, sind selbst besonders auf die Solidarität und Wertschätzung der Teamkolleginnen und -kollegen sowie von Vorgesetzten angewiesen.

Daneben sollen alle Mitarbeitenden die religiösen Ressourcen im Sozialraum aufspüren und die Zugänge für Hilfeberechtigte dazu erleichtern. Das gilt auch dann, wenn Mitarbeitende für sich selbst diese Zugänge nicht wählen. Dies kann beispielhaft geschehen durch regelmäßige Kontakte zu den hauptamtlichen Pfarrern der Kirchengemeinden, aber auch durch Integration von Hilfeberechtigten in kir-

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

chengemeindliche Aktivitäten (Jugendgruppen, Seniorengruppen, Gemeindefeste und -ausflüge etc.).

Aus diakonischer Sicht sind seelsorgerliche Fragen und theologische Reflexionen Teil des diakonischen Handelns. Daraus ergibt sich, dass seelsorgerliche Elemente – zum Beispiel in der Beratungsarbeit – als Teil allgemeiner Leistungsbeschreibungen verstanden und gestaltet werden müssen.

2.1.5 Mit ethischen Fragen sensibel umgehen

Charakteristikum

Die „Option für die Armen“ ist ein Schlüsselbegriff für den Umgang mit ethischen Fragen in der Diakonie. In dieser Option werden Subjekthaftigkeit und Würde der Armen Ausgangspunkt des Denkens und Handelns. Diese Option bezieht sich sowohl auf Benachteiligte und Ausgegrenzte aufgrund wirtschaftlicher und sozialer Ungleichgewichte als auch auf Schwache und Leidende aufgrund körperlicher oder gesundheitlicher Einschränkungen. Insbesondere im Kontext biomedizinischer Entwicklungen folgt daraus eine Ablehnung jeder Diskriminierung von chronisch Kranken und Behinderten in der Gesellschaft. Die Etablierung von medizinischen Praktiken zur Verhinderung der Geburt behinderter Kinder lässt befürchten, dass sich solche diskriminierenden Tendenzen verstärken. Die Diakonie widersetzt sich jeder Entsolidarisierung von Menschen, die Krankheiten oder Behinderungen zu bewältigen haben. Die als Subjektstärkung verstandene Menschenwürde und die als Partizipation ausbuchstabierte Gerechtigkeit werden insbesondere im sozialen Engagement der Diakonie zum Handlungsmaßstab.

Der verantwortliche Umgang mit den Grenzsituationen des Lebens und eine hohe Sensibilität bei medizinischen, pflegerischen und therapeutischen Entscheidungen finden besonders in den Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen der Diakonie Ausdruck.

Praxis

Durch die jährlich veranstaltete Woche für das Leben als ökumenische Initiative sensibilisieren Kir-

che und Diakonie Menschen und Mitarbeitende für den Umgang mit ethischen Herausforderungen.

Die Woche für das Leben findet auf Initiative der Deutschen Bischofskonferenz seit 1994 gemeinsam mit der EKD statt. 2008 wird sie unter dem Leitmotiv „Gesund oder krank – von Gott geliebt“ stehen.

📄 www.woche-fuer-das-leben.de/2008

In ihren Schwangeren- und Schwangerschaftskonfliktberatungsstellen bietet die Diakonie Frauen in der Situation einer ungewollten Schwangerschaft Beratung und Begleitung an. Die Beratung ist eine Beratung zum Leben. Sie umfasst das Leben des Ungeborenen und das Leben der Frau. Beides steht unter Umständen im Konflikt miteinander und dieser Konflikt muss in der Beratung akzeptiert und ausgehalten werden. Es geht darum, die Frau beim Finden ihrer eigenen Gewissensentscheidung zu unterstützen, mit der sie auch künftig leben kann.

Einen Überblick über die Schwangerschaftskonfliktberatungsstellen der Diakonie bietet:

📄 www.evangelische-beratung.info

Klinische Ethikkomitees sind ein wichtiges Kennzeichen diakonischer Krankenhäuser. In ethisch problematischen Konfliktlagen tragen sie zu einer transparenten ethischen Urteilsbildung bei. Im konkreten Einzelfall ist ihr Votum eine Entscheidungshilfe für die Ärztin oder den Arzt. Von ethischen Konfliktsituationen betroffene Menschen können sich an die jeweils zuständigen Komitees wenden.

Die Handreichung „Ethisch Handeln im Krankenhaus“ gibt Hilfestellung in ethisch schwierigen Situationen, mit denen vor allem Krankenhausmitarbeiter in Medizin und Pflege konfrontiert werden.

Eine Handreichung für den Alltag von Ulrike Sehering, Franz Segbers, hg. v. Arbeitsgemeinschaft Evangelischer Krankenhäuser und Rehabilitationseinrichtungen in Hessen, 2005

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Die Begleitung sterbender Menschen und ihrer Angehörigen gehört dem Selbstverständnis gemäß zum Kernangebot diakonischer Hilfe. Durch die Hospizarbeit und „Palliative Care“ kann den Ängsten und Bedürfnissen sterbender Menschen begegnet werden. „Palliative Care“ ist ein Konzept zur Verbesserung der Lebens- und Versorgungsqualität schwer kranker und sterbender Menschen.

In der Hospizarbeit ist der Einsatz freiwilliger Helferinnen und Helfer unverzichtbares und kennzeichnendes Element der Unterstützung. Hospize bieten Schulungen für die ehrenamtliche Mitarbeit in der Sterbe- und Trauerbegleitung an.

Im Mittelpunkt der sozialetischen Positionen der Diakonie stehen Personalität, Gerechtigkeit und Solidarität. Gerechtigkeit wird vor allem als Befähigungs- und Teilhabegerechtigkeit verstanden. Existenzsicherung ist ein wesentliches Moment von Solidarität und des diakonischen Engagements. Zu den Grundaussagen einer christlichen Arbeitsethik gehört: Armut trotz Arbeit verletzt die Menschenwürde.

Menschen mit Migrationshintergrund müssen sich mit verschiedenen Formen der Benachteiligung auseinandersetzen. Das diakonische Engagement

konzentriert sich in diesem Bereich auf Fragen der Teilhabe und Chancengleichheit.

Im „Jahr der Europäischen Chancengleichheit für alle“ wurde die Rahmenkonzeption „Diakonie in der Einwanderungsgesellschaft“ vorgelegt
■ www.diakonie.de/de/html/fachforum/4243_5424.html

Weiterarbeit

Die Auseinandersetzung mit ethischen Fragen ist ein herausfordernder Prozess. Durch die biomedizinischen Entwicklungen und die Dynamik der sozialen und ökonomischen Veränderungen müssen in der Diakonie Positionen und Antworten immer wieder neu gefunden werden. In vielen Gebieten stehen gegenwärtig ethische Konflikte auf der Tagesordnung. In der Diakonie können die Entscheidungen nur im Dialog mit diesen Wissenschaften sinnvoll bearbeitet werden. Die Diakonie ist herausgefordert, in diesem Diskurs konsequent für die „Option für die Armen“ zu stehen.

In der Diakonie gibt es ein breites Spektrum an diakonischen Fort- und Weiterbildungsangeboten zu ethischen Fragen.
■ www.diakonie.de/de/print/fachforum/1382.php

2.2 Diakonisches Wissen vermitteln – verantwortliches Handeln erlernen

2.2.1 Lernen, Neues aufnehmen, bilden

Charakteristikum

Die Bildung des Menschen beginnt mit der frühen Kindheit und berührt die Bedeutung der Familie, der Familienbildung, den Bildungsauftrag des Elementarbereichs (Kindergärten, Kindertagesstätten) und die Bildung in der Schule und in Ausbildungsstätten. Erlebnisse auf diesem Weg haben weichenstellende Bedeutung und bedürfen der Reflexion und Erforschung, da sie Chancen und Risiken in sich bergen.

Notwendig sind Bildungseinrichtungen mit einer Kultur der wechselseitigen Anerkennung, die sich im Umgang mit den schwächsten Gliedern, den Kindern, älteren Menschen und den Menschen mit Behinderungen bewährt.

- Bildung ist mehr als Wissen und Lernen. Sie fragt nach dem Selbstverständnis und Weltverständnis des Menschen und bezieht bewusst auch die religiöse Dimension ein. Die Frage nach Gott ist für die zeitgemäße Bildung unabdingbar.
- Bildung meint den Zusammenhang von Lernen, Wissen, Können, Wertebewusstsein, Haltungen und Handeln im Horizont sinnstiftender Lebensdeutungen.
- Bildung betrifft den einzelnen Menschen als Person, seine Förderung und Entfaltung als „ganzen Menschen“ und seine Erziehung zu sozialer Verantwortung.
- Bildung ist eine sozialetische Herausforderung und dient dem Aufbau rücksichtsvoller Beziehungen in der Solidargemeinschaft.

Praxis

Diakonie und Bildung beziehungsweise Pädagogik sind eng miteinander verzahnt; allerdings nicht in funktionalem Sinne (Bildung als ein Arbeitsfeld der Diakonie), sondern in kategorialer Bedeutung (Bildung als eine Dimension von Diakonie). Wichtig ist eine qualifizierte Verbindung von Theorie und Praxis in diakonisch-sozialen Lernprozessen. Fachleute sind

nicht nur diejenigen, die theoretisches Wissen erworben haben und weitervermitteln. Umfangreiches Fachwissen können auch jene in Bildungsprozesse einbringen, die aus eigener Betroffenheit und persönlicher Lebenslage zu Experten geworden sind.

Das Diakonische Werk in Hessen und Nassau führt – orientiert am Stoffplan des Gesamtverbandes für Suchtkrankenhilfe (GVS) – an drei Standorten die Ausbildung „Freiwillige Mitarbeit in der Suchtkrankenhilfe“ durch mit dem Ziel, abstinent lebende Suchtkranke, Mitbetroffene und aus beruflichen Gründen Interessierte zur Mitarbeit im Bereich der ehrenamtlichen/betrieblichen Suchtkrankenhilfe zu befähigen.

www.elas-dwhn.de/fortbildung.htm

Gemeinwesenarbeit ist zu einer Chance für die gemeinsame Arbeit von Kirchengemeinden und Diakonie geworden. In den 1980er-Jahren wurden in den evangelischen und katholischen Kirchen Konzepte einer diakonischen Gemeinde entwickelt, die von der Notwendigkeit des „Diakonie-Lernens“ der Gemeinde in ihrem sozialen Umfeld ausgehen. Hinzu kamen Impulse aus der Befreiungstheologie, christlichen Basisgruppen und der Ökumene. In der Gemeinde als „Ensemble der Opfer auf Zeit“ (Ernst Lange) werden drei Aufgaben identifiziert: Schwache stützen, Unfreie befreien, Feinde versöhnen. Aus diesem gemeindepädagogischen Impuls folgt eine sozialräumliche Verortung und Horizonterweiterung.

Ein Ergebnis von Gemeindebildungsprozessen ist das Entstehen von Mehrgenerationenhäusern.

Im Haus der Zukunft in Bremen-Lüssum arbeiten kommunale, soziale kirchliche und sportliche Träger mit engagierten Bürgerinnen und Bürgern zusammen, um Eigenverantwortung und Selbsthilfetätigkeiten zu stärken.

www.haus-der-zukunft-bremen.de

In nachberuflichen Lebensphasen engagieren sich Männer und Frauen und bilden sich fort. Um in ei-

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

ner globalisierten Welt ökumenisches Handeln zu erlernen, gehen sie zeitweilig in Auslandsdienste. Sie bringen ihr berufliches Wissen und ihre Lebenserfahrung in diakonische Projekte ein und machen neue Erfahrungen. Sie engagieren sich in Projekten für die Dritte Welt, geben als Ärztinnen und Ärzte im Ruhestand Unterstützung in Glaubens- und Lebensfragen, suchen als Lehrerinnen und Lehrer die Begegnung mit psychisch erkrankten Jugendlichen und jungen Erwachsenen, begleiten Kranke als Grüne Damen und Herren in der Arbeitsgemeinschaft Evangelische Krankenhaushilfe, lassen sich als ehrenamtliche Hospizhelferinnen und -helfer ausbilden und vieles andere mehr.

Das Christliche Forum zur Information, Schulung und Beratung von Seniorinnen und Senioren (CSF) unter dem Dachverband des Evangelischen Seniorenwerkes (ESW) fördert die pädagogische Kompetenz von Seniorinnen und Senioren. Durch Seelsorge, Einbeziehung in eine lebendige christliche Gemeinschaft und Rückbindung an Kirche und Gemeinden hilft das CSF, eigene Potenziale zu erkennen, einzusetzen und auf den Erfahrungsschatz Anderer zu vertrauen. Projekte: Brotzeit, Lehrzeit, Sprechzeit, Auszeit.

■ www.evangelisches-seniorenwerk.de

Weiterarbeit

Wechselseitiges Lernen in Partnerschaftlichkeit, Respekt, Annahme, Wertschätzung – im Kontext von Selbsthilfearbeit, von intergenerativem, interkulturellem, interreligiösem, vernetztem Lernen von Kirche, Diakonie und Gemeinwesen – erscheinen angesichts gegenwärtiger individueller und gesellschaftlicher Lebenslagen und Notlagen als zukunftsweisende Beispiele diakonischer Bildung.

2.2.2 Diakonisch-soziales Lernen

Charakteristikum

Diakonisch-soziales Lernen ist kontextbezogen. Es fußt im Bewusstsein der Gottebenbildlichkeit des Menschen, seiner Beziehungsfähigkeit zu Gott, den Mitmenschen und zu sich selbst. Diakonisch-soziales Lernen ist Persönlichkeitsbildung, die sich auf alle Bildungsbereiche erstreckt: die pädagogische

Arbeit in den Kindertageseinrichtungen, die Aus-, Fort- und Weiterbildung an Schulen, Fach-/hochschulen, Universitäten, Akademien und in der Erwachsenenbildung (Familienbildung, entwicklungspolitische Bildungsarbeit, biografiebezogene Bildungsarbeit). Auch das Freiwillige Soziale Jahr und der Zivildienst sind wichtige Lernfelder.

- Diakonische Bildung ermöglicht es, gesellschaftliche Situationen mit ihren rechtlichen, ökonomischen und moralischen Strukturen, normativen Mustern und Traditionshintergründen zu erfassen.
- Diakonische Bildung besteht in einer sinn- und wertorientierten reflexiven Durchdringung diakonischer Handlungsfelder und sozialer Herausforderungen. Das schließt die eigenständige Auseinandersetzung mit den Motiven und Lebensgeschichten der Helfenden und Hilfsbedürftigen mit ihren Erinnerungen, Erfolgen, Niederlagen, positiven und negativen Leitbildern ein.
- Diakonisch-soziales Lernen ist Praxis, bei der es darum geht, Unwissen, auch Vorbehalte und Vorurteile zwischen Generationen, Menschen in verschiedenen Lebenslagen und sozialen Bezügen abzubauen. Themen wie „Ethische Fragen am Anfang oder Ende des Lebens“, „Medizinische Grundversorgung“ und anderes mehr verlieren ihren Nachrichtencharakter und bekommen ein Gesicht in der konkreten Begegnung mit Menschen. Diakonisch-soziales Lernen vollzieht sich, wenn die gemeinsame Praxis thematisiert wird.

Praxis

Regional und überregional werden Modellversuche durchgeführt, die die Bedeutung von Evangelischen Kindertagesstätten als Sozialzentren für Kinder und Familien, Nachbarschaftszentren von Kirchengemeinden als Kommunikations- und Bildungseinrichtungen untersuchen. Zielsetzung: Die Modelleinrichtungen sollen lebensweltorientiert ausgerichtet in das Netzwerk der Kirchengemeinde und des Gemeinwesens eingebunden werden unter Einbeziehung der elementar- und religionspädagogischen Funktionen der Bildung, Wertevermittlung und Glaubenserziehung.

Der Rheinische Verband evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder, die Evangelische Kirche und das Diakonische Werk im Rheinland, das Diakonische Werk an der Saar führten in Kooperation mit dem Diakoniewissenschaftlichen Institut Heidelberg 2003 bis 2007 das Modellprojekt „Die evangelische Kindertageseinrichtung als Kommunikations- und Bildungszentrum für Kinder und ihre Familie“ durch.

Götzelmann, Arnd, Zukunftsfähige Bildung von Kindern. Zur diakonischen Bildungsverantwortung im Bereich der Elementarpädagogik, in: Hanisch, Helmut / Schmidt, Heinz, Diakonische Bildung, Heidelberg 2004, 184f.

In lernenden Organisationen werden Lebenswelten und Organisationsentwicklung eng aufeinander bezogen. Entscheidende Impulse für die Gestaltung von Strukturen und Abläufen kommen aus dem Alltag von Bewohnern. Organisation und Bewohner bilden eine Lernpartnerschaft.

Obwohl der Zivildienst kein eigenständiges sozialpolitisches Ziel verfolgt, versteht und gestaltet die Diakonie diese soziale Arbeit als Lerndienst. Durch entsprechende Lernorte und durch Bildungstage erhalten Zivildienstleistende friedensethische Impulse, arbeitsfeldbezogene Informationen, politische Bildungsangebote und Hilfen für den Transfer der Erfahrungen in die Zeit nach dem Zivildienst.

Das Freiwillige Soziale Jahr (FSJ) ist für Menschen zwischen 16 und 26 Jahren eine Gelegenheit, ihren Wissens- und Erfahrungshorizontes zu erweitern.

Das Programm Seitenwechsel bietet Führungskräften aus Unternehmen die Gelegenheit sozialen Lernens. Sie übernehmen beispielsweise in einer diakonischen Einrichtung die Pflege von Menschen mit Behinderungen, begleiten Wohnungslose zum Sozialamt, machen Hausaufgaben mit minderjährigen Flüchtlingen und lernen die Welt von Jugendlichen in sozialen Brennpunkten kennen. Der Schwerpunkt dieser „Sozialarbeit auf Zeit“ liegt im direkten Kontakt mit den Klienten.

■ www.seitenwechsel.com

Das FSJ bietet die Möglichkeit, in sozialen Einrichtungen, Projekten und Gemeinden Hilfe zu leisten, und ist eine Chance, den Glauben an der Wirklichkeit sozialer Aufgaben zu prüfen oder neu zu entdecken.

Weiterarbeit

Die Implementierung und Entwicklung didaktischer Kategorien und pädagogischer Methoden in der diakonischen Bildung ist ein Prozess, der begleitet und initiiert werden muss. Einzelne vorhandene Unterrichtsmaterialien haben Anregungen aus der Didaktik und Methodik des Religions- beziehungsweise Ethikunterrichts übernommen: Bibeldidaktik inklusive narrativer Methoden, Problem- und Erfahrungsorientierung, Elementarisierung, Symboldidaktik, Dilemma-Diskussionen, sokratische Didaktik und moralische Argumentation. In Anleitungen zu diakonischen Praktika werden erlebnispädagogische Ansätze aufgenommen. Zurzeit arbeitet eine Projektgruppe im Zentrum Kommunikation an der Weiterentwicklung und an neuen Konzeptionen diakonischer Unterrichtsmaterialien.

2.2.3 Diakonisch-theologische Grundkenntnisse und Berufsqualifikationen erwerben

Charakteristikum

Der Gründervater der neuzeitlichen Diakonie, Johann Hinrich Wichern, formulierte in seinem „Gutachten über die Diakonie und den Diakonat“ 1856: Es gilt, in die „Tiefen der Gottheit“ zurückzudenken, um „in die Tiefen der Menschen, in ihre Nöte und in die Tiefen der ihnen gebotenen Hilfe einzudringen“. Mit der Suche nach angemessenen Antworten auf die Nöte und prekären Lebenslagen der jeweiligen Zeit korrespondiert die Suche nach den geistlichen Quellen der Diakonie und der Rückbezug auf die Bibel als Urkunde des jüdisch-christlichen Glaubens. Diakonie im Horizont des Reiches Gottes braucht lebendige, praktizierte Spiritualität. Neuen, aber auch langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Diakonie, erschließt sich der Quellgrund und Sinnhorizont diakonischen Handelns nicht immer auf den ersten Blick. Gerade bei dem Wechsel einer Einrichtung von einer nicht konfessionellen zu einer

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

konfessionellen Trägerschaft fragen Mitarbeitende nach dem Proprium, der Tradition, der Ausrichtung ihres neuen Trägers, möchten diese verstehen und sich mit ihnen identifizieren können. Der Bedarf an diakonisch-theologischer Bildung wird zudem von – vorwiegend jüngeren – Menschen angemeldet, die ihre berufliche Laufbahn in diakonischen Handlungsfeldern und / oder kirchlichen Diensten einschlagen. So sind Aus- und Fortbildungsanstrengungen, in denen diakonisch-theologische Grundkenntnisse, aber auch vertieftes Wissen im interdisziplinären Dialog vermittelt werden, – unter Achtung der Religionsfreiheit – für Mitwirkende in der Diakonie ein Gewinn und für die Träger diakonischer Einrichtungen zentrale Zukunftsinvestitionen.

Praxis

Wichtig für die Durchführung von diakonisch-theologischen Fort- und Weiterbildungsangeboten ist ihre systematische und regelhafte Förderung (ideelle Unterstützung, finanzielle Bezuschussung, zeitliche Freistellung von Mitarbeitenden) durch die Leitung beziehungsweise den Träger von Diakonischen Einrichtungen.

„Die Tat soll reden, das Wort arbeiten“. Die Berufsqualifizierung zur Diakonin / zum Diakon erfolgt durch eine Doppelqualifizierung in einem staatlich anerkannten Sozial- oder Pflegeberuf und einer theologisch-diakonischen Ausbildung auf einer Fachschule oder Fachhochschule.

Die meisten der Ausbildungsstätten zur Diakonin / zum Diakon sind unter dem Dach des Verbandes Evangelischer Diakonen- und Diakoninnengemeinschaften angesiedelt.

☞ www.vedd.de/ausbildung.html | Bildungswege im Diakoniat

Mit dem Erwerb professioneller Handlungskompetenz sowohl für die Generationenarbeit wie auch für die Arbeit mit älteren und hochaltrigen Erwachsenen können sich – orientiert am christlichen Menschenbild und an diakonischer Spiritualität – Fach-

kräfte aus Diakoniat, Erwachsenenbildung, Sozialer Arbeit, Pfarrdienst und Pflege spezialisieren.

Im Kloster Denkendorf, einer Fortbildungsstätte für Gemeinde und Diakonie, wird ein berufs begleitender zweijähriger Qualifizierungskurs zur Referentin / zum Referenten für Generationen- und Altenarbeit angeboten.

☞ www.kloster-denkendorf.de

Einführungstage für neue Mitarbeitende, „Diakonikum-Blockwochen“, Moderatorenkurse für Mitarbeitende in Diakonischen Landesverbänden, Diakonischen Einrichtungen und Werken sowie in Kirchengemeinden ermöglichen es, geistliche Quellen kennenzulernen, aus denen sich Diakonie speist, biblisch-theologische Grundlagen der Diakonie zu vergegenwärtigen, sich mit gegenwärtigen gesellschaftlichen Herausforderungen und individuellen Notlagen auseinanderzusetzen und Wissen über informelle, gemeindliche oder institutionelle Netzwerke der Hilfe zu erwerben.

Exemplarisch für diverse Kursangebote:

☞ www.diakonie-sachsen.de/arbeitsbereiche/theologie/kursangebote

☞ www.daek.de | Diakonischer Grundkurs

☞ www.elisabethenstift.de/weiterbildung

Diakonische Kultur gewinnt an Kontur durch das persönliche Auftreten, das Erscheinungsbild, den äußeren Rahmen, in dem sich beispielsweise die Hauswirtschaft einer Einrichtung / eines Unternehmens präsentiert.

„Outfit in der Hauswirtschaft“ – Hauswirtschaftler/innen aus der Fachgruppe Hauswirtschaft des Fachverbandes Behindertenhilfe im Diakonischen Werk der Ev.-Luth. Kirche in Thüringen nehmen an Kursen zur Gestaltung des Kirchenjahres teil.

☞ g.jalowski@freenet.de

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Weiterarbeit

Notwendig ist die Erstellung einer bundesweiten Übersicht über Kursangebote in der diakonischen Aus-, Fort- und Weiterbildung. Curricula sollten miteinander verglichen, ins Gespräch gebracht und optimiert werden. Ein Ausbildungswegweiser für

Diakoninnen und Diakone sollte im Internet leicht verfügbar sein. Diakonisch-theologische Schulungsangebote für Führungskräfte und Aufsichtsräte in diakonischen Einrichtungen und für Kirchenvorstände sollten konzipiert werden.

2.3 Glauben wecken und weitergeben

Diakonie wurzelt in der Sendung Jesu Christi und ist darum eine Gestalt der Mission. In dieser Sendung liegt nach biblischem Zeugnis zugleich der Auftrag begründet, Glauben zu wecken und weiterzugeben (Mt 28,18ff, Joh 20,21). Unter den heutigen Rahmenbedingungen von Diakonie gewinnt dieser Auftrag dadurch besondere Aktualität, dass der Abbruch christlicher Tradition, der sowohl biblisches Wissen als auch existenzielle Vollzüge des Glaubens betrifft, für die Mitarbeiterschaft in der Diakonie ähnlich tiefgreifend ist wie für die Gesellschaft überhaupt. Darum muss sich der missionarische Auftrag auch nach innen richten, damit die Diakonie ihr Profil wahren und ihrem Auftrag treu bleiben kann.

Dabei ist zu berücksichtigen:

Diakonie führt ihren Auftrag zusammen mit nicht-kirchlichen oder kirchenfernen Beschäftigten aus. Dass Beschäftigte ihre Begabung und Lebensleistung für die anvertrauten Menschen einbringen, verdient Respekt und Wertschätzung.

Eine klare Unterscheidung von „der Kirche zugehörig“ und „nicht zugehörig“ kann zwar der Form nach getroffen werden, nicht aber notwendig im Blick auf Weltsicht, innere Beziehung zur Kirche, Glaubensüberzeugungen oder echte Menschlichkeit. Wie in anderen Bereichen der Gesellschaft gibt es auch hier neue Mischungsverhältnisse von innerem Engagement bei äußerer Distanz und distanzierteres Engagement trotz kirchlicher Verbundenheit.

Missionarische Überzeugungskraft liegt nicht in erster Linie in den Satz Wahrheiten des Glaubens oder in Formen der Frömmigkeit, sondern in der Fähigkeit, für den Glauben persönlich, ehrlich und liebevoll einzutreten und so von ihm zu sprechen.

Trotz der Unterschiede steht hinter allen diakonischen Begegnungen und Anstrengungen die Erfahrung, dass diakonisches Handeln auf Gemeinschaft angewiesen ist. Diese Einsicht beschreibt die Wirklichkeit diakonischen Handelns und ist zu-

gleich Ausdruck der Hoffnung, dass Gott mit dem christlichen Glauben immer wieder neu Gemeinschaft stiftet.

Die Kultur einer Einrichtung predigt immer mit. Die Atmosphäre eines Hauses wirkt stärker als Worte. Wertschätzung und klare Kommunikation sind Voraussetzung aller Weitergabe von Glaubensinhalten. Nur so können Räume und Zeiten entstehen, in denen geistliche Erfahrungen gemacht und neue Erkenntnisse aufgenommen werden.

In einer Einrichtung sollte spürbar sein, dass die geistliche Ausgestaltung des diakonischen Auftrags von der Leitung gewollt ist. Sie ist es, die die Verantwortung für die Errichtung der notwendigen Strukturen, für die Bereitstellung von Ressourcen und die Begleitung und die Qualität von Prozessen trägt. Dabei erzeugt erst die Übereinstimmung von geistlichen Angeboten und Sorgfalt in der Mitarbeiterführung die notwendige Glaubwürdigkeit.

2.3.1 Religiöse Kommunikation im diakonischen Alltag

Charakteristikum

Die in der Diakonie alltäglichen Erfahrungen von Tod und Leben, Leid und Schmerz, Macht und Ohnmacht, Gelingen und Versagen fordern zu Fragen nach dem Sinn des Lebens und der Tragkraft des Glaubens heraus. Werden sie nicht verdrängt, können sie zu Anknüpfungspunkten für Gespräche und zu „kleinen Bekenntnissen“ im Alltag werden. Ihr fragmentarischer Charakter verweist auf den größeren Zusammenhang des christlichen Sinnhorizonts.

Praxis

Lothar Zenettis Gedichte beschreiben Herausforderungen, die der diakonische Alltag stellt. Sie weisen auf die Notwendigkeit einer christlich verantworteten Sprachfähigkeit hin, die im Segnen, Begleiten, Verarbeiten und Abschiednehmen, kurz: im rechten Reden und Schweigen zur rechten Zeit besteht. Eine Kultur der Kommunikation des Glaubens bedarf der

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Selbstklärung, Einübung und des Gesprächs untereinander, aber auch des Wagnisses. Persönlicher Glaube wird dadurch Teil des beruflichen Engagements und gehört zu den Qualitätsmerkmalen einer Kultur des ganzheitlichen Helfens.

„Was sage ich einem Menschen,
der am Ende ist?
Was sage ich ihm unter vier Augen in seine Sorgen
am Grab der Liebe in sein Alleinsein
am Krankenbett in seine Schmerzen
im Todeskampf in seine Angst?
Sage ich auch:
Kann man nichts machen,
es erwischt jeden einmal
nur nicht den Mut verlieren
nimm's nicht so schwer...
Sage ich nichts als das?
Ich sollte doch kennen
den einen und einzigen Namen
der uns gegeben ist unter dem Himmel...“

Lothar Zenetti

Es ist gewinnbringend, wenn in den Begegnungen der Arbeit, sozusagen in ihren „Zwischenräumen“, aber auch in den regelmäßigen Dienstbesprechungen die Dimension der glaubensmäßigen Bewältigung des diakonischen Alltags Thema ist. Es geht darum, eine religiöse Sprachfähigkeit gegenüber Hilfesuchenden zu entwickeln und um die Stärkung der Wahrnehmungsfähigkeit für geistliche Not innerhalb des Arbeiterteams. Die Sprachfähigkeit der Mitarbeitenden, die vom Glauben wissen und im Glauben leben, bedarf der Förderung und Ermutigung. Die Bibel lädt Christen ein: „Seid allezeit bereit, Rechenschaft zu geben von der Hoffnung, die in euch ist“ (1. Petr 3,15).

Frei und natürlich über seinen Glauben zu reden ist oft nicht einfach. Mehr Sicherheit darin zu bekommen kann man lernen. Es ist von Vorteil, sich seine eigenen Ängste und Blockaden klarzumachen.

Reinhold Krebs, Landesjugendreferent im Ev. Jugendwerk in Württemberg, war viele Jahre in der offenen Jugendarbeit tätig und gibt seine Erfahrungen zu Gesprächen über den Glauben im Alltag weiter:

☞ www.a-m-d.de/cafes/grundlagen/glauben/kommunikation/10tipps.pdf

Auch Kursangebote und das Training von Gesprächen über den Glauben sind hilfreich, um Hemmnisse abzubauen.

Das Kursangebot „Christsein mit Kompetenz“ der Evangelischen Diakonissenanstalt Speyer „zu Fragen des Lebens, des Glaubens und der eigenen Spiritualität“ enthält sechs Module von praktizierter Seelsorge bis gelebter Verkündigung.

☞ Diakonissen-speyer.de | Über uns | Diakonische Gemeinschaften | CMK

Weiterarbeit

Wie kann Glaubenshilfe zur Lebenshilfe werden? Diese Frage ist eine Grundfrage diakonischer Fortbildung. Antworten aus dem Glauben und eine gelingende Glaubenskommunikation brauchen geeignete Orte und Gelegenheiten. Dies schließt die Bereitstellung eines Fortbildungsangebots ein, das der „Kommunikation des Glaubens im diakonischen Alltag“ dient.

Lernfelder für diese Kommunikation bestehen darin, dass Christen sich ihres Glaubens bewusster werden und davon sprechen können. Es geht nicht darum, dogmatisch „Richtiges“ zu sagen (wiewohl es auch nicht „falsch“ sein sollte), sondern vielmehr darum, persönlich, ehrlich und liebevoll vom Trost und der Tragkraft des Evangeliums von Jesus Christus zu sprechen. Zur Kommunikation des Glaubens gehört ein Verständnis für unterschiedliche Schichtungen unserer Seele: Hinter reflexartigen Schlagworten und mancher Abwehr liegen oft bestimmte Vorverständnisse beziehungsweise Missverständnisse von Christsein, lebensgeschichtlich bedingte Verletzungen, kranke Bilder von Gott, tief sitzende Enttäuschungen und verschüttetes Vertrauen ins Leben.

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Klaus Jürgen Diehl: Vom Glauben leise reden, Gießen 2001, ist eine 64-seitige Broschüre, die als Kurs angelegt ist und eine Fülle von lebensnahem Text- und Lernmaterial enthält.

Burghard Krause: Vom Mündigwerden der Christen – und wie unser Glaube zur Sprache findet, in: Auszug aus dem Schneckenhaus. Praxis-Impulse für eine verheißungsvolle Gemeindeentwicklung, Neukirchen 1996, 146-181.

EREV-Toolbox, hg. von der EREV-Projektgruppe „Diakonisches Profil in der Jugendhilfe“ des Evangelischen Erziehungsverbandes. Es handelt sich um einen spielerischen Zugang zu Grundfragen des Glaubens im Wechselspiel zwischen Erfahrung, Wissen über Gott und der Bibel.

☞ www.erev.de/fileadmin/service/Toolbox/Toolbox_Falter_web.pdf

gegen Burnout. Es beinhaltet zugleich die Möglichkeit, Formen christlicher Spiritualität einzuüben. Jährlich wiederkehrende Angebote, etwa an Zeit und Thematik des Kirchenjahrs ausgerichtet, können zur Stärkung des Glaubens beitragen.

In der diakonischen Komplexeinrichtung der Stiftung Rauhes Haus in Hamburg sind so genannte „Oasentage“ ein Geschenk des Arbeitgebers an seine Mitarbeitenden. An einem Tag im Jahr, abseits vom Alltag, finden Tage der Einkehr statt. Körperarbeit, kreative Annäherung an biblische Texte sowie Seelsorge und Segen sind die Gestaltungselemente. (Vgl. Frank Puckelwald, „Auf dem Weg durch die Alltagswüste nicht ins Gras beißen! Darum: Oasen-Tage“, mi-di 4, S. 12ff)

2.3.2 Glauben stärken

Charakteristikum

Zu den Merkmalen kirchlicher Sozialarbeit gehört, dass den Menschen, die sich ihr anvertrauen, mehr zuteil wird als eine fachlich korrekte Dienst- beziehungsweise Hilfeleistung. Es gilt, Mitarbeitende zu gewinnen, die diesem Anspruch gerecht werden. Die Lücke, die sich hier zwischen Anspruch und Wirklichkeit auftut, kann kleiner werden, wenn die Diakonie selber auf das Fehlen elementarer Grundkenntnisse und Vollzüge des christlichen Glaubens mit überzeugenden Angeboten reagiert. Ziel ist es, Glauben zu wecken. Gemeint ist Vermittlung von christlichem Wissen, Ermöglichung gedanklicher Verarbeitung und Einübung in spirituelle Erfahrung. Der diakonische Lebensraum erweist sich als ein geeigneter Lernraum für den Glauben.

Praxis

Einkehrzeiten, Auszeiten: Der diakonische Alltag wird von vielen als Kräfte verschleißend und aufreibend erlebt. Zur physischen Anstrengung tritt ein hohes Maß an psychischer Belastung hinzu. Darum gehört zur Leitungsverantwortung neben der Sorge um fachliche Unterstützung und Fortbildung auch die Verantwortung für den seelischen Kräftehaushalt aller in der Diakonie Engagierten. Wenn diakonische Einrichtungen Exerzitien oder Auszeittage anbieten, so ist das jedoch mehr als eine Strategie

Der Erziehungsverein Neukirchen veranstaltet mit seinen Mitarbeitenden einmal im Jahr an einem auswärtigen Ort ein thematisches Begegnungswochenende, das gesellige, seelsorgerliche und geistliche Angebote miteinander verbindet. Es ist zugleich Anerkennung und Dankeschön an die Mitarbeitenden.

Fortbildung als Entwicklung diakonischer Identität: Seminare, die den diakonischen Alltag auf eine Fragestellung des Glaubens hin fokussieren, gehören vielerorts zum Standardangebot der Fortbildung diakonischer Unternehmen. Sie dienen der Entwicklung christlicher Identität der Arbeit.

Die Rummelsberger Diakonie hat ein Netzwerk „Geistliches Leben – die Rummelsberger“ mit den Themengruppen „Spiritualität“, „Seelsorge“, „Ethik-Forum“ und „Bewahrung der Schöpfung“ gegründet. Es will helfen, sich den diakonischen Herausforderungen so zu stellen, dass Identität und Kompetenz in der Diakonie gestärkt werden. Programm der „Rummelsberger Seminare“ zur Fort- und Weiterbildung, insbesondere zum „Netzwerk geistliches Leben“:
☞ www.rummelsberg.de

Beim Format „Glaubenskurse“ handelt es sich um Kursangebote, die sich dem christlichen Glauben und seinen Inhalten umfassend, das heißt, systematisch annähern. Manche dieser Kurse haben sich seit vielen Jahren etabliert und sich vor allem in Gemeinden bewährt. Sie sind aber auch im Bereich der Diakonie oder mit einem für beide Bereiche offenen Teilnehmerkreis durchgeführt worden.

Das Glaubensseminar „Christ werden – Christ bleiben“ möchte als eine Art Erwachsenenkatechumenat neben der Vermittlung von kognitiven Inhalten auch zu Erfahrungen des Glaubens anleiten. Zentrale Themen und Glaubensvollzüge werden in elementarisierter Form verdeutlicht und mit praktischen Einstiegs- beziehungsweise Wiedereinstiegshilfen ins Christsein verbunden. Das Seminar ist informativ in der Sache, seelsorgerlich im Umgang mit Menschen und zeitgemäß in Sprache und Begegnungskultur.

Burghard Krause, Studienbrief zu „Christ werden – Christ bleiben“ (A 45), hg. von der Arbeitsgemeinschaft Missionarische Dienste, Berlin

Glaubenskurse, die dem diakonische Profil der Arbeit dienen und aus der Diakonie heraus für die Mitarbeitenden erwachsen sind, gibt es „auf dem Markt“ noch nicht. Sie werden aber in vielen Einrichtungen für den eigenen Gebrauch entworfen und durchgeführt.

Weiterarbeit

Nicht nur bei vielen konfessionslosen, sondern auch bei kirchlich verbundenen Mitarbeitenden, die in Glaubensgrundlagen unsicher geworden sind oder immer schon waren, erscheint die Entwicklung eines niederschweligen, elementarisierten Kurses dringend notwendig. Dabei sind für das Gelingen und die Akzeptanz eines solchen Kurses neben den Inhalten und der Kompetenz der Durchführenden nicht zuletzt attraktive Rahmenbedingungen entscheidend. Zu ihnen gehören die Kosten, die Anrechnung als Fortbildung sowie mitarbeiterfreundliche Zeiten der Durchführung. Diese Bedingungen müssen von der Leitung überzeugend vorgegeben und kommuniziert werden.

2.3.3 Bibelkenntnis vermitteln

Charakteristikum

„Es sind ja doch nicht Leseworte, sondern lauter Lebeworte darin, die nicht zum Spekulieren und zu hohen Betrachtungen, sondern zum Leben und Tun hergesetzt sind.“ Diese bekannte Äußerung Martin Luthers gibt die Richtung an, in die das Vermitteln von Bibelkenntnis im Rahmen von Diakonie zielen soll: aufs praktische Leben. Die Texte der Bibel mit ihrem Verheißungs- und Hoffnungscharakter bieten sich vielfach als „Gebrauchstexte“ dar. Sie tradieren Lebens- und Glaubenserfahrungen (zum Beispiel zahlreiche Psalmen, Gleichnisse Jesu), sind Gegentexte zu Angst und Hoffnungslosigkeit (zum Beispiel Texte aus der paulinischen Briefliteratur), klären Lebenssituationen (zum Beispiel Konflikte wie bei „Abraham und Lot“, „Joseph und seine Brüder“), geben ethische Orientierung und sprechen vom Gewinn neuer Lebensperspektiven (zum Beispiel Vergebung und Versöhnung, Hoffnung über den Tod hinaus). Diese „Weltlichkeit“ macht die Bibel anschlussfähig an gegenwärtiges Leben und Arbeiten. Die Entdeckung dieses Lebensbezugs löst gerade bei Menschen, die die Bibel nicht kennen, aber ihre Vorurteile gegen sie pflegten, oft Überraschung, ja Entdeckerfreude aus.

Da die Weitergabe des Glaubens ohne die Weitergabe von Bibelwissen nicht möglich ist, besteht die Aufgabe, Orte und Weisen dafür zu suchen beziehungsweise zu schaffen.

Praxis

Viele Mitarbeitende erwarten, dass die biblischen Verheißungen hörbar werden – in Weihnachtsfeiern, bei Mitarbeiterereinführungen oder Segnungsgottesdiensten, auch als persönlicher Zuspruch. Wer dieser Sehnsucht begegnet ist, sieht sich ermutigt, solche Gelegenheiten der Weitergabe biblischer Verheißungsworte zu nutzen und passende Formen zu suchen.

Mitarbeitende und Hilfesuchende in der Diakonie sind häufig davon berührt, wenn ihnen Worte der Verheißung und des Trostes zugesprochen werden

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

(Psalm 23 „Der Herr ist mein Hirte“, Psalm 103 „Lobe den Herrn meine Seele und was in mir ist...“ oder Bonhoeffers „Von guten Mächten“). Sie werden oft als persönlich adressiertes Wort Gottes gehört und erfahren. In ihnen liegt die Kraft neuer Lebenssichten und Lebensmöglichkeiten, die sich den so Angesprochenen öffnen.

Charakteristisch für die Bibel sind darüber hinaus Erzählzusammenhänge (die Abrahams- oder Josefs-geschichte, die Wüstenwanderung, der Eliakreis, Geschichten aus den Evangelien um Jesus und seine Gleichnisse, die Passions- und Auferstehungs-geschichte). Es handelt sich um Zeugnisse von den Taten Gottes, die erzählt werden wollen – lebensnah, phantasievoll, anschaulich. Sie bekannt zu machen ist – unabhängig vom Glaubensaspekt – auch eine Bildungsaufgabe. Sie kann bewusst in Predigten und Ansprachen, im darstellenden Spiel oder anhand von Motiven aus der Kunst gefördert werden.

Die Kenntnisvermittlung biblischer Texte kann überall da geschehen, wo offizielle Anlässe zu gestalten sind: Abschiede, Geburtstage, Jubiläen, Feste. Die Bibel bietet als „Buch des Lebens“ eine Fülle von Anknüpfungspunkten, die einem solchen Anlass eine Dimension hinzufügen, die mehr ist als fromme Pflichtübung. Auch Aufmerksamkeiten gegenüber Mitarbeitenden – Grüße zur Taufe oder Konfirmation eines Kindes, zur Trauung oder Ausdruck der Anteilnahme zum Tod von Angehörigen – sind eine Einladung, biblische Texte zu sich sprechen zu lassen.

Verheißungsvoll ist der Bericht einer Mitarbeiterin aus dem Spandauer Johannesstift in Berlin: Mitarbeiter-Fortbildungen hatten ein lebendiges Interesse an der Bibel ausgelöst, so dass monatlich stattfindende Treffen zustande gekommen sind, in denen Mitarbeitende über Bibeltexte gemeinsam sprechen. „Lebensbezogene Bibelarbeit“ verbindet Text und Leben, Erfahrung und Wissen und will Gottes Wort aus den Texten erwartungsvoll, verändernd und befreiend.

Es ist hilfreich, wenn die Losungen der Herrnhuter Brüdergemeinde, der Neukirchener oder Konstanzer Kalender oder andere bibelbezogene Literatur wie Spruchkarten und Meditationstexte, aber auch Bibeln, in einer diakonischen Einrichtung für Mitarbeitende wie für Patienten oder Bewohner leicht zugänglich und zu erwerben sind. Büchertische (auch mobile) sind eine nahe liegende Möglichkeit mit zumutbarem Aufwand. In manchen Unternehmen werden die Herrnhuter Losungen allen Mitarbeitenden zum Ende des Jahres geschenkt.

Weiterarbeit

Das Anliegen, in der Diakonie Bibelkenntnis zu vermitteln, ist ein notwendiger Aspekt des Glaubens. Eine lebendige Kenntnis der Bibel braucht reflektierte Formen. Das geht über pure Wissensvermittlung („Bibelkunde“) hinaus und lädt zu Entdeckungen im Gespräch ein. Die Konzeption einer „lebensbezogenen Bibelarbeit“, wie sie von Annegret und Detlef Puttkammer entwickelt worden ist, ist hierfür inspirierend. Die Verfasserin und der Verfasser verstehen unter „Lebensbezogener Bibelarbeit“ „die Form gemeinsamen Bibellesens, in der die Leserinnen und Leser ganzheitlich der Bibel begegnen, sie auf Lebenserfahrungen und Lebensperspektiven hin befragen und sich darüber austauschen. Im Gespräch miteinander und mit der Bibel werden die alten Worte für das Leben fruchtbar. Es wird verstanden und gedeutet, Maßstäbe und Hoffnung werden gewonnen, es wird verändert und erneuert.“ (Annegret und Detlef Puttkammer, Lebensbezogene Bibelarbeit, Nr. I, Studienbrief der AMD, B 13, S. 5).

2.3.4 Lernen am Kirchenjahr – inszenierte Spiritualität

Charakteristikum

Selbst im säkular bestimmten Europa ist das Zeitempfinden unserer Kultur immer noch geprägt vom Rhythmus des Kirchenjahrs. Es erzählt von Weihnachten bis Himmelfahrt die Geschichte Jesu Christi und damit verbunden, Geschichten des Glaubens. Dies alles verdichtet sich im gottesdienstlichen Feiern. Alle Mitarbeitenden, besonders die, die sich der Kirche und dem Glauben gegenüber fremd fühlen, sind zur Vorbereitung und Gestaltung von Festen

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

und Gottesdiensten einzuladen – soweit sie sich darauf ansprechen lassen. Beteiligung ist eine Form missionarischer Kommunikation.

Feste des Kirchenjahrs sind öffentliche Ereignisse – oft mit öffentlichen Personen, einladendem Ambiente und dem ganzen Gewicht der Institution. Sie tragen einerseits zur Identifikation eines diakonischen Unternehmens mit der Kirche und ihrer Botschaft bei, fördern andererseits die Identifikation der Mitarbeitenden mit christlich verstandener Diakonie.

Praxis

Stabile Traditionen einer Einrichtung, etwa das Feiern des Erntedankfests mit anschließendem Tag der offenen Tür, aber auch die Gestaltung einer Festzeit in Verbindung mit dazu gehörenden Bräuchen, haben eine gemeinschaftsfördernde Wirkung. Symbole wie Adventskranz, Weihnachtsstern und die Krippe sind identitätsstiftend. Sie können im Zusammenhang mit Zeiten des Vorlesens von Geschichten und dem Singen von Liedern – etwa auf einer Kranken- oder Pflegestation – bei allen Beteiligten Ausgangspunkte für biblische Information und geistliche Impulse sein.

Einfallsreiche und inhaltsreiche Spruchkarten oder Schreiben des Vorstands an die Mitarbeitenden – zu Ostern oder Weihnachten – sind Teil einer wertschätzenden diakonischen Kultur, durch die christliches Wissen und geistliche Anliegen zugleich transportiert werden.

Ungewöhnliches und Überraschendes können besonders berührend sein. In manchen Einrichtungen werden in der Passionszeit Installationen aufgebaut, die den Betrachter – Patienten, Bewohner oder Besucher – zur Besinnung einladen, auch animieren, eine Bitte, einen Seufzer, einen Dank auf einen Zettel zu schreiben, der an ein aufgestelltes Holzkreuz geheftet werden kann.

Bei den „Werkwinkeln“ werden mit biblischen Texten Räume so gestaltet, dass die Themen Besuchern auf ganz unterschiedliche Weise begegnen. Die Ausarbeitung eines Werkwinkelprojektes erfolgt in kleinen Teams, die sich Zeit und Raum für die Beschäftigung mit einem Text nehmen. Dies eröffnet einen besonderen Zugang und ermutigt, den eigenen Glauben oder auch die eigenen Zweifel zu formulieren. Außerdem werden die Mitarbeitenden sensibilisiert, das Erkannte anderen zu vermitteln, und auf diese Weise angeleitet, ihren Glauben deutlicher zur Sprache zu bringen.

📄 www.ekir.de/gmd/projekte/projektww.htm

Für Menschen, die in der Diakonie leben und wohnen, ist es wichtig, dass kirchliche Feste so gestaltet werden, dass sie ihnen spirituelle Wege eröffnen.

Unter dem Jahresthema „Wiederkehrende spirituelle Impulse und Rituale im Alltag von Bewohnerinnen und Patientinnen“ haben sich Schüler evangelischer Pflegeschulen in Württemberg mit den Bedürfnissen von demenzkranken Menschen befasst und nach Wegen gesucht, wie auch diese ihren Glauben und ihre Spiritualität leben können.

Weiterarbeit

In diakonischen Diensten und Einrichtungen wird es vor dem Hintergrund wachsender Säkularisierung und anhaltendem Rationalisierungsdruck zunehmend wichtig, den Umgang mit Zeit (Lebenszeit) und Rhythmen bewusst zu thematisieren. Anleitungen und Erklärungen können helfen, den Unsicherheiten bei der Gestaltung zu begegnen.

Alle Jahre wieder ...?! Das evangelische Kirchenjahr. Arbeitsmaterialien

📄 www.reliprax.de/pdf/lp-rp37.pdf

2.4 Glauben leben

In Matthäus (Mt 21,28-32) wird ein biblisches Gleichnis erzählt, das beschreibt, was es heißt, Glauben zu leben. Es geht darum, wer wirklich Gottes Willen tut. Die beiden Söhne eines Mannes werden aufgefordert heute im hauseigenen Weinberg zu arbeiten. „Ja, Vater“ sagt der eine, aber er hat keine Lust und geht nicht in den Weinberg. Der zweite Sohn antwortet auf die Arbeitsaufforderung „Ich will aber nicht!“. Später tut ihm das Leid und er geht doch.

Jesus fragt seine Zuhörer: „Wer hat nun getan, was der Vater wollte?“ „Der zweite selbstverständlich“, ist die Antwort. Jesus verdeutlicht mit dieser Geschichte, wer im Reich Gottes dabei sein wird: die, die den Glauben leben.

- Sind unsere Glaubensäußerungen und Glaubenspraktiken erkennbar, verständlich, ermutigend und befreiend?
- Sind sie auch für Menschen geeignet, die erst „Nein“ sagen und dann doch teilhaben wollen?
- Wird der Glaube so gelebt und erlebt, dass Menschen, von denen wir es gar nicht erwartet hätten, auf Gottes Ruf und Aufforderung reagieren können?

Schließlich geht es um das Mitarbeiten im „Weinberg“. Es geht um die tatsächliche Einstellung, nicht um die schnelle Antwort. Es geht um den miteinander gelebten Glauben und nicht nur um das gesprochene Wort.

Was unseren Glauben lebendig und attraktiv macht, ist ein vor-, mit- und nachgelebter Gehorsam dem Willen Gottes gegenüber. Dabei eröffnet das Evangelium eine Freiheit, in der Menschen glauben und scheitern, feiern und zweifeln, beten und arbeiten, vergeben und ermutigen dürfen.

2.4.1 Geistliche Impulse geben

Charakteristikum

„Obwohl zum Innehalten die Zeit nicht ist, wird einmal keine Zeit mehr sein, wenn man jetzt nicht inne-

hält. Lebst du jetzt, wirklich? In diesem Augenblick, ganz und gar? Wann, wenn nicht jetzt?“ (Christa Wolf) Es ist nötig, dass wir innehalten, uns besinnen und eine „Einkehr am Werktag“ haben, nicht nur individuell je nach Möglichkeit und Frömmigkeit, sondern auch als Gemeinschaft. Diese Einkehr kann auch Umkehr oder Wiederkehr sein. Sie ist die Kehrseite zur Geschwindigkeit und Mühsal unseres Arbeitsprozesses. Sie wird zur geistlichen Einkehr, wenn Christus als Wasser und Brot des Lebens erreichbar, erkennbar und genießbar ist.

Christlich verantwortetes Arbeiten gelingt umso eher, wenn eine Balance hergestellt wird zwischen verschiedenen Geschwindigkeiten, unterschiedlichen Ansprüchen und Ansprechpartnern. Die Re-creation der Seele ist erforderlich, wenn wir kreative und leistungsorientierte Arbeitsprozesse gestalten wollen.

Praxis

Fast allen Mitarbeitenden ist eine Andacht oder Besinnung, zumindest der Form nach, bekannt. Gemeint ist ein Kurzgottesdienst, der Auslegung, Besinnung und meditative (nachdenkliche) Elemente enthält. Die Andacht wird als eine Zeit wahrgenommen,

- in der die sonst arbeitenden Hände ruhen,
- in der es nach oder vor der Konzentration auf momentane Arbeitsvorgänge Anklänge an den Gesamtzusammenhang des Lebens gibt,
- in der mein Alltag und meine Biografie aus einer anderen Sicht beleuchtet werden,
- in der ich leise oder laut nach Orientierung und Bibelworten fragen darf,
- in der jemand sagt und zusagt, was ich mir selbst nicht geben kann.

Manchmal heißen sie schlicht „Morgenimpuls“, „Wochenabschluss“ oder „Tagesbeginn“, seltener „geistliche Einstimmung“, „Morgenlob“, „Wochenabschlussandacht“.

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Unter dem Motto „Angedacht“ wurde von der Diakonie Sachsen eine Reihe geistlicher Impulse zusammengestellt. Diese können für eigene Andachten in Einrichtungen und Arbeitsbesprechungen verwendet werden.

■ www.diakonie-sachsen.de/arbeitsbereiche/theologie/andachten/angedacht_135.htm

Längst nicht mehr alle Andachten beinhalten gemeinsames Singen und Beten als wiederkehrende Bestandteile. Sogar der Segen ist seltener geworden, wenn es keine Diakone und Theologen vor Ort mehr gibt. Trotzdem bleiben diese Elemente wichtig. Hilfreich sind ästhetisch ansprechende und spirituell geprägt Räume, die durch ihre Atmosphäre die Besinnung unterstützen. Andachten sollten wiederkehrende Eröffnungen und Abschlüsse haben und trotz unterschiedlicher Gestaltung und unterschiedlichen Gestaltern zu festen Zeiten stattfinden.

Die Hefte „Für jeden neuen Tag“ bieten Texte und Zitate, die geistliche Impulse geben und in Andachten eingesetzt werden können.

■ www.a-m-d.de/angebote/literatur/fuerjedentag/
Der Evangelische Lebensbegleiter gibt Anregungen für eine Spiritualität im Alltag. Texte aus der Bibel und der Tradition helfen, Erfahrungen zu deuten.

Evangelische Lebensbegleiter, Gütersloher Verlagshaus 2007

Weiterarbeit

- Wer gestaltet für wen die Andacht? Haben möglicherweise Bewohner eines Seniorenstiftes die Chance, eine Andacht für die „Schwestern“ zu halten?
 - Können die Jugendlichen eines Kinder- und Jugenddorfes nicht ebenso Impulse setzen?
 - Sind die (von der Kirche) übernommenen Andachtsformate als Standards anzusehen oder sind eigene diakoniealltägliche Formen zu entwickeln? Der Pfarrkonvent braucht eine andere
- Andacht als das Personal einer Intensivstation im Krankenhaus.
- Kann und darf auch der konfessionslose Mitarbeitende eine Andacht oder Besinnung gestalten, weil er seine (Lebens-)Erfahrung in den Kontext des Wortes Gottes stellt und seine berufliche Kompetenz ohnehin am Anspruch des Evangeliums reflektieren muss?
 - Sind herkömmliche Formen zu interpretieren oder neu zu gestalten?

2.4.2 Abendmahl feiern

Charakteristikum

Die Feier des Abendmahls geht zurück auf die Mahlzeiten Jesu, die Gemeinschaft mit seinen Jüngern und Nachfolgern, mit „Zöllnern und Sündern“. Ausgestoßene und Verachtete sitzen mit ihm zu Tisch. In besonderer Weise erinnern wir uns aber an die letzte Mahlzeit Jesu mit seinen engsten Weggefährten und wir formulieren in den Einsetzungsworten (siehe 1. Kor 11,23-25 sowie Mt 26,26ff.) die Hingabe Jesu mit seinem Leben und Sterben.

Die Kirchen der Reformation haben von Anfang an das Freudenmahl der Versöhnung mit Gott und uns Menschen untereinander gefeiert. Eine Vorbereitung, die zu Umkehr und Beichte, zu Besinnung und zu Vergewisserung leitet, gehört ebenso dazu wie das Schuldbekenntnis und der Friedensgruß.

Christus begegnet uns im Abendmahl. Er stellt den Zusammenhang her zwischen Dienstgemeinschaft und Mahlgemeinschaft. Das Sakrament ist aber nicht nur notwendig zur Aufrechterhaltung der geistlichen Arbeitsfähigkeit. In der Feier des Abendmahls sind wir zugleich auf verschiedene Weise miteinander verbunden:

- Kraftvolle und Schwache brauchen die Stärkung durch das eine Brot.
- Verzagte und Schuldige blicken auf, wenn sie aus dem einen Kelch trinken und erfahren Vergebung in einer tragenden und gleichwertigen Gemeinschaft.

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

- Sprachlose und religiös Sprachunfähige „kommunizieren“ miteinander und preisen Gott.
- Alle Abendmahl-Feiernden, an allen Orten und zu allen Zeiten, vereinen ihren Lobgesang mit den Kräften des Himmels und der Erde.

Darum gehört das Abendmahl wieder in den normalen Berufsalltag der Diakonie.

Praxis

Die immer wiederkehrende Feier ist dem sonntäglichen Gottesdienst vorbehalten gewesen, wenn auch nur jährlich sechs bis acht Mal – insbesondere zu Anlässen des Kirchenjahres oder der Kasualien. In den letzten 50 Jahren ist eine Wandlung eingetreten. Evangelische Christen haben neue Zugänge gesucht und geschaffen: in Familiengottesdiensten, im Feierabendmahl auf den Kirchentagen, oder auch das Tischabendmahl und die Tradition des „Liebesmahls“, der Agape, wurden neu entdeckt. Bisher zählen zu „Gemeinde auf Zeit“ oder „Gemeinden der besonderen Form“ nur selten diakonische Mitarbeiterschaften außerhalb der geistlichen Gemeinschaften. Die Fremdheit des Abendmahls in der Diakonie ist nicht nur durch die Nichtkirchenzugehörigkeit zu erklären, sondern auch durch die Nichtpraktizierung – sowohl in Kirche als auch in Diakonie. Wo kann von diakonischen Mitarbeitern ein Abendmahl zum Beispiel live beobachtet werden, wo können Bedenken, Ängste und düstere Vorstellungen durchbrochen werden? Wo kann man zunächst einmal wenigstens sehen, wie freundlich der Herr ist, ehe man es schmecken möchte?

Die Weißfrauenkirche im Frankfurter Bahnhofsviertel wurde zu einer Diakoniekirche umgewandelt. Im Abendmahl findet in besonderer Weise der Auftrag der Kirche, Menschen über alle sozialen Unterschiede hinaus in die Gemeinschaft mit Christus einzuladen, seinen Ausdruck.

☞ whlreview.com/JohnBellicchi.pdf

Die sakramentale Mahlfeier scheint fast ausschließlich für die Altenhilfe und Krankenpflege vorgesehen zu sein.

„Unverhofft“ ist das Abendmahl noch im Verständnis eines Sterbesakraments im diakonischen Alltag zu finden – und dann eben wirklich nur für Patienten oder betagte Bewohner. Mitarbeitende als Kommunikanten sind in der Regel als Begleitung der Bewohner anwesend, wenn Abendmahl in der diakonischen Einrichtung gefeiert wird. Wird ein Abendmahl gewünscht, dann liegt meist ein besonderer Grund vor.

Weiterarbeit

- Wie kann ein Hausabendmahl im Wohnheim eingeführt und gestaltet werden?
- Abendmahl und Konfirmation in diakonischen Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe sind mit allen Beteiligten zu besprechen (auch Betreuer und Vormund) und möglichst kontinuierlich anzubieten.
- Über das Abendmahl mit Kindern und deren „Zulassung“ ist zu entscheiden.
- Agapemahl – was ist der Unterschied zum Abendmahl? Praxis und Information sind wünschenswert.
- Abendmahl am Gründungstag oder Jahresfest – wird es wieder Tradition?
- Abschluss einer Fachklausur/Tagung mit Mahlgemeinschaft statt Reisesegen.
- Wie ist das Sakrament an Ortsgemeinde und Ordination gebunden?
- Abendmahl/Eucharistie und Ökumene – was müssen unsere Mitarbeiter und Bewohner wissen?
- Warum nicht ein Abendmahl in Zusammenhang mit einem normalen Essen?

2.4.3 Segnen

Charakteristikum

Wenn jemand immer wieder erhält, was er zum Leben braucht – ist das schon Segen? Das Volk Israel nannte es so: das umfassende Dasein von allerlei guten Gaben: Fruchtbarkeit der Menschen und des

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Viehs, dass die Erde Reichtum enthält und hervorbringt, Bewahrung in Not und Frieden für Leib und Seele, Gelingen und Glück. Segen ist das volle Wohlwollen Gottes für uns. Im Segen am Schluss eines Gottesdienstes wird es so formuliert: „Der Herr segne und behüte dich; der Herr lasse sein Angesicht leuchten über dir und sei dir gnädig; der Herr hebe sein Angesicht über dich und gebe dir Frieden“ (4. Mo 6,24-26).

Im griechisch geschriebenen Neuen Testament kann der Begriff „segnen“ auch mit „loben“ übersetzt werden. Loben heißt „etwas Gutes über jemanden sagen“, im Segen wird etwas Gutes gesagt – im Gegensatz zu fluchen.

Jesus segnet die Kinder (Mk 10,13-16), oder vor der Mahlzeit segnet er das Brot und die Fische (Lk 9,16), und dann sollen die Nachfolger Jesu sogar die segnen, die sie verfluchen (Lk 6,28).

Praxis

In der Praxis begegnet uns das Segnen an verschiedenen Orten:

- Es ist ein „Glück und Segen“, wenn wir das Gute und Empfangene auf den Glauben beziehen: Kinder- und Geldsegens, ein gesegnetes Alter erreichen, mit Segenswünschen begleitet werden.
- Der gottesdienstliche Segen am Schluss mit seiner Segensgeste, zu der man aufsteht, wird einer Gemeinschaft von Menschen zugesprochen, aber eben in der persönlichen Du-Anrede. „Es segne dich der dreieinige Gott“, oder: „der Segen Gottes komme über dich“.
- Der rituelle ganz persönliche Zuspruch des Segens in der Konfirmation oder Trauung, bei der Einführung in ein kirchliches Amt, (Einsegnung der Kirchenältesten nach der Wahl oder leitender Mitarbeiter in Kirche und Diakonie) oder nach einem seelsorgerlichen Gespräch vielleicht.

Das deutsche Wort Segen oder segnen ist abgeleitet aus dem lateinischen „signum“ (Zeichen) oder „signare“ (bezeichnen). Es gehört die Bezeichnung mit dem Kreuz zum Segen. Von verschiedenen Christen

kennen wir die Bekreuzigung über der Brust, die sie selbst durchführen (Selbstbekreuzigung), aber auch das Kreuzeszeichen bei der Taufe über dem Täufling oder das Kreuzeszeichen als Segensgeste am Ende des Gottesdienstes.

Seit Luther gilt der evangelische Grundsatz: gesegnet werden nur Menschen, keine Gegenstände, Dinge und Naturalien. Auch Kirchen, diakonische Häuser, Altäre, kirchliche Veranstaltungsräume und Glocken werden nach evangelischem Verständnis nicht selbst gesegnet, sondern nur in einen den Menschen dienenden Gebrauch genommen.

Eine umfassende Arbeitshilfe mit direkten Anleitungen bietet der Evangelische Oberkirchenrat Stuttgart, insbesondere auch zur Krankensegnung.

📄 www.elkw.de/assets/567.pdf

Der Reisesegen ist ein Abschieds- und Sendungsritual, das sich zum Abschluss von Zusammenkünften von angereisten Gremien und Arbeitsgruppen anbietet. Neben dem weiteren Wohlergehen der Beteiligten kommt darin auch die über die direkte Zusammenkunft hinausgehende Verbundenheit zum Ausdruck.

Literatur: Udo Hahn, Segen, Kreuz-Verlag 2007

Weiterarbeit

- Wer segnet wen?
- Reisesegen, etwa bevor Menschen in Urlaub gehen oder Gruppen in die Freizeiten fahren – wie kann er eingeführt werden?
- Morgen- und Abendsegens in Tagesstätten und Wohnheimen, in Krankenhäusern und Seniorenstiften – sind sie ein Angebot zur Tagesstruktur?
- Beim Segen mit Handauflegung wird leiblich spürbar, was zugesprochen wird. Gott will den

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Menschen die Kraft geben, die sie von ihm erbeten.

- Die Einsegnung von neuen Mitarbeitenden und Beschäftigten, Zivildienstleistenden, FSJlern, Praktikanten oder bei Beginn einer veränderten Tätigkeit.
- Der Sterbeseegen. Auch hierbei wird die Hand auf die Stirn oder den Kopf des Sterbenden gelegt. Der so genannte „Valetsegen“ ist ein Abschiedssegens, in dem der Sterbende in die gnädige Hand Gottes gegeben wird. Auch wenn der Tod schon eingetreten ist, kann der Segen gesprochen werden. Oft wird dann bei der Formulierung „der dreieinige Gott sei dir gnädig und segne dich zum ewigen Leben“ über dem Kopf oder der Brust des Sterbenden oder Toten das Zeichen des Kreuzes gemacht.

2.4.4 Beten

Charakteristikum

Gemeinschaft des Glaubenden mit Gott findet in der Bibel im Gebet ihren Ausdruck. In der Zeit der Patriarchen wurde das Gebet oft mit „den Namen des Herrn anrufen“ beschrieben. Direktheit und Vertrautheit sind zu erkennen (1. Mo 15,2ff), meist auch mit Opfern verbunden. Auch Fürbitte und Fürsprache waren Hauptanliegen. Nach der Zerstörung des Tempels wurde das Gebet erst recht zu einer wichtigen religiösen Übung, und blieb es auch als der Tempel wieder aufgebaut worden war.

Jesus ermutigt zum ausdauernden Gebet (Lk 11,5ff), im Vertrauen auf den himmlischen Vater (Mt 7,7ff), nicht kunstvoll (Mt 6,5f), vergebungsbereit (Mt 18,21ff) und erwartungsvoll (Mk 18,21ff).

Dass ein Mensch mit Gott sprechen kann, vor Gottes Angesicht reden, fühlen, seufzen kann, ist Vorrecht – keine Pflicht mehr. Und es ist zugleich ein Auftrag, eine ehrenvolle Aufgabe und Erfüllung mit Gottesnähe. Dem Gott, der mich angesehen und angesprochen hat, darf ich eine Antwort geben – im persönlichen Gebet mit Bitte und Dank.

Aber es liegt auch eine besondere Verheißung auf dem gemeinschaftlichen Gebet:

Jesus sagt: „Wenn zwei unter euch eins werden auf Erden, worum sie bitten wollen, das soll ihnen widerfahren von meinem Vater im Himmel. Denn wo zwei oder drei versammelt sind in meinem Namen, da bin ich mitten unter ihnen“ (Mt 18,19f).

Praxis

Morgen- und Abendgebete rahmen die Geschäftigkeit ein, strukturieren den Beginn und das Ende eines Tages, sind von den meisten schon in der Kindheit erlernt worden und von Anderen erst im Alter wieder entdeckt worden. Tagzeitengebete, wie beispielsweise in „Fußnoten“, dem Liederheft zum Kirchentag 2001, sind Hilfe in der diakonischen Tagesstrukturierung.

Tischgebete bezeugen den gebenden Gott, und wir erinnern einander daran, dass das „tägliche Brot“ keine Selbstverständlichkeit für alle Menschen ist.

Stoßgebete wie etwa: „Hilf mir Gott“, oder: „Herr, erbarme dich“ oder: „Zeig mir den richtigen Weg, Vater“ denken und sprechen wir dann, wenn unsere Zeit nicht reicht für ein ausformuliertes Anliegen oder wenn unsere Seele zu erschrocken ist oder die Ratlosigkeit und Verzweiflung uns keinen klaren Gedanken fassen lässt.

Für Andere beten ist manchmal leichter als für sich selbst etwas mit Gott zu besprechen. Fürbitten nennen wir Gebete, wenn wir für andere Menschen eintreten. Solche Gebete befreien uns von der übermäßigen Eigenverantwortlichkeit, denn sie rechnen mit der Verantwortung Gottes. Auch das Gebet für Kranke gilt es wieder zu entdecken (Jak 5).

Mit Anderen beten findet meist im Gottesdienst statt. Im innerlichen Mitgehen mit den Formulierungen eines Liturgen bilden sich eigene stille Gebete.

Formulierte Gebetstexte, die zum Beispiel auf der Station im Krankenhaus ausliegen, können beim Beten helfen, wenn eigene Worte fehlen.

Literatur: Stationen. Gebete im Krankenhaus von Ulrich Honecker und Gottfried Lutz, Lahr 2006

Das einst bekannteste aller Gebete, das Vaterunser, ist nur noch einem Teil der Mitarbeitenden bekannt, geschweige denn wird es selbstständig von ihnen gebetet (etwa am Kranken- und Sterbebett, zur Geburtstagsfeier, am Beginn des Betriebsausfluges oder Wandertages oder als Tagesabschluss in der Wohngruppe). Bereits der Kleine Katechismus Luthers wollte beim Deuten des Gebets Jesu helfen und fragt zu jeder Bitte: „Was ist das?“, oder auch: „Wie geschieht das?“. Das Vaterunser wird erklärt und kommentiert und schließt doch alles ein, was unbeschreiblich ist.

Literatur: „Das Vaterunser entfalten“ von Jan Jansen und Ulrike Suhr, Gütersloh 2006

Die Psalmen als traditionelle Gebete sind ein Schatz an geistlicher Kultur. Manchmal ist es hilfreich, wenn in Auslegungen Verbindungen zu heutigen Erfahrungen gezogen werden. Die Vergegenwärtigung gesprochener Psalmen ist ein großer Reichtum, zum Beispiel auch beim Sprechen desselben Psalms wiederkehrend über längere Zeit.

Symbole helfen beten und Gegenstände beteiligen sprachlose Beter. Eine angezündete Kerze kann zum stillen Zeichen der Hoffnung, ein auf dem Altar abgelegter Stein zum Symbol für eine Last werden.

Weiterarbeit

Das Gebet als eigenständige Gestalt in der Diakonie ist selten geworden. Menschen haben Schwierigkeiten mit dem Beten. Wenn Gott alles weiß, wozu bete ich dann? Was ändert sich schon durch mein Gebet? „Wenn ich in Not bin, dann vielleicht ...“ Wie formuliert man so etwas Persönliches? Kann man zu Gott als erwachsener Mensch einfach „du“ sagen? Muss es still sein, wenn ich bete? „Die Gebete in der Kirche rauschen irgendwie an mir vorbei, das ist nicht meine Sprache und nicht meine Welt.“ „Gut finde ich beim Beten im Gottesdienst, dass da Leute auch mal an Andere denken ...“

Beten ist in erster Linie eine Aktivität und hat weniger mit Nachdenken oder gedanklich exaktem Formulieren zu tun. Mit dem Beten tritt man ein in eine unsichtbare andere Welt, in der es immer noch meine Worte und Gottes Ohr gibt.

Beten ist nicht Ergänzung zu oder Abschluss von anderen religiösen Vorgängen. Es ist mehr als Bestandteil der Andacht und Abschluss des Theologenbesuches am Krankenbett. Seine Jünger baten Jesus: „Herr, lehre uns beten.“ (Lk 11,1) Und sie bekamen das Vaterunser empfohlen.

2.4.5 Danken und Ermutigen

Charakteristikum

Danken ist nicht nur eine unausgesprochene kulturelle Verabredung, sondern Kennzeichen des Menschlichen. Dieses Wissen gilt für den Gläubigen in besonderem Maße. Für Paulus ist der Dank die Grundform des Umgangs mit Gott: „Lasst in allem in Gebet und Flehen mit Danksagung eure Bitten vor Gott kundwerden“ (Phil 4,6). „Saget alle Zeit Gott, dem Vater, im Namen unseres Herrn Jesus Christus Dank für alles“ (Eph 5,20). In der Geschichte von der Heilung der zehn Aussätzigen durch Jesus heißt es bedeutungsvoll: „Einer kehrte zurück und dankte ihm“ (Lk 17,16).

In der hebräischen Sprache des Alten Testaments gibt es kein Wort für „Dank“, vielmehr geht der Dank auf im „Lob“ auf. Lob ist Überschwang und als Resonanz auf die Größe von Gottes Gaben, sei es auf die Schönheit der Erde (zum Beispiel Psalm 104) oder die Rettung aus auswegloser Situation („Lobe den Herrn, meine Seele, und vergiss nicht, was er dir Gutes getan hat...“ Psalm 103, 2)

Diese Glaubenshaltung hat Auswirkungen auch auf die zwischenmenschliche Ebene. Dietrich Bonhoeffer hat es eindrücklich so formuliert: „Im normalen Leben wird es einem oft gar nicht bewusst, dass der Mensch überhaupt unendlich viel mehr empfängt als er gibt und dass Dankbarkeit das Leben erst reich macht. Man überschätzt wohl leicht das eigene Wirken und Tun in seiner Wichtigkeit gegenüber dem, was man nur durch Andere geworden ist.“

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

(Aus „Widerstand und Ergebung“, Brief an die Eltern vom 13. September 1943)

Dankbarkeit beruht auf der „demütigen“ Erkenntnis des Menschen, nicht autark, nicht autonom, sondern angewiesen zu sein auf ein Beschenktwerden. Dankbarkeit ist darum eine Lebenshaltung. Sie prägt die Praxis des beruflichen Alltags mit.

Praxis

Orte und Formen des offiziellen Danks gegenüber Mitarbeitenden seitens der Leitung sind in einer Einrichtung unverzichtbar. Dank lebt von persönlicher Zuwendung und liebevoller Fantasie, wenn er glaubwürdig sein soll, sei es in Gestalt eines festlichen Essens, eines Ausflugs oder der Gratulation bei Jubiläen und Geburtstagen.

Miteinander – Füreinander. Entwürfe zur Feier von Begrüßungen, Geburtstagen, Jubiläen und Verabschiedungen in diakonischen Einrichtungen, hrg. v. Diakonischen Werk der EKD (Reihe „Diakonie und Liturgie“).

Diakonisches Werk der EKD, Zentraler Vertrieb,
☉ vertrieb@diakonie.de

Um den Dank von Floskelhaftigkeit und äußerer Förmlichkeit freizuhalten, ist – als sein notwendiges Gegenstück – ehrliche Bestandsaufnahme der Arbeit wie der Beziehungen untereinander nötig. Dank ist umso glaubwürdiger, je intensiver auch Konflikte, Klagen und Defizite auf allen Seiten ernst genommen, analysiert und bewältigt werden.

Menschen, die von Natur aus nicht viel von sich selber halten, brauchen insbesondere Ermutigung, liebevolle Zeichen der Wertschätzung, ein Geschenk, ein gutes Wort, eine Aufmerksamkeit. Die Sichtweise: „Das Glas ist nicht halb leer, sondern halb voll“, also die Anknüpfung an das, was ein Mensch kann, anstatt an dem, was ihm schwer fällt oder wo er versagt, entspricht der frohen Botschaft von der Rechtfertigung und hat seelsorgerliche Kraft.

Diese Lebenskraft der Dankbarkeit wird umso mehr aktiviert, wenn in der Einrichtung Orte und Zeiten stark gemacht werden, in denen geistliche Kraftquel-

len liegen. Unser Tun und Machen kommt ins Lot, wenn es verwurzelt ist im (gemeinsamen) Innehalten und Empfangen der göttlichen Verheißungen. Dazu gehören als geistliche Grundelemente das Gebet, das Lied, das biblische Wort und der Segen. „Denn Dein ist die Kraft und die Herrlichkeit in Ewigkeit.“

Die Kultur des Dankens drückt sich in jährlichen Mitarbeitererehrungen (eventuell mit Vergabe des Kronenkreuzes) und persönlicher Würdigung aus, aber auch anlässlich eines Geburtstags für die Einbringung von erbrachter Leistung und besonderer Anstrengung, auch nach überstandener Krankheit oder anderen persönlichen Belastungssituationen.

Bereits bei Dienstbeginn kann der Dank dafür stehen, dass sich die betreffende Person dafür entschieden hat, Mitarbeiter oder Mitarbeiterin in der Einrichtung und damit im Horizont des Reiches Gottes zu sein. Einführungstage für „Neulinge“ in der Diakonie, die Möglichkeit, sich persönlich segnen zu lassen (weil es um mehr geht, als um einen arbeitsrechtlichen Vorgang) sind eine gute Möglichkeit, dies auszudrücken.

In einer Betriebsversammlung kann der Dank verbunden sein mit ehrlicher Rechenschaft über die Arbeit, über das Klima der Beziehungen wie über die Entwicklung des geistlichen Lebens, wobei kritische Fragen und unsichere Haltungen willkommen sein sollten.

Die Entfaltung von Ideen zur Umkehr, zur Festigung, zur Vergewisserung und zur immer wiederkehrenden Ermutigung machen deutlich, dass der Herr der Kirche sein Reich auch in der Diakonie bauen will: unbeirrt und gnädig zugleich. Davon darf mehr gelebt und verkündigt werden.

Weiterarbeit

Die Haltung der Dankbarkeit schafft eine Freiheit, die darin besteht, dass der Mensch immer mehr ist als seine Arbeitsleistung, ja dass dieser „Mehrwert“ unabhängig ist von Arbeitsleistung und Lohn, auch unabhängig von Sympathie und Antipathie. Wo diese Grundüberzeugung des Evangeliums gelebt wird, bestimmt sie die Atmosphäre einer christlichen Einrichtung mit.

Andererseits ist Dank aber auch Antwort auf Leistung und drückt sich in Formen der Anerkennung aus. Das böse Wort „In der Kirche ist der höchste Ausdruck von Anerkennung der Neid“ ist als Hinweis auf eine mögliche Gefahr ernst zu nehmen. Anerkennung kann zum Ausdruck kommen in einem persönlichen lobenden Wort oder Brief, einem Geschenk, in der Betrauung besonderer Aufgaben, in der Übertragung größerer Verantwortung, in manchen Fällen vielleicht sogar in besserer Entlohnung.

2.4.6 Vergeben

Charakteristikum

„Gott war in Christus und versöhnte die Welt mit sich selber und rechnete ihnen ihre Sünden nicht zu und hat unter uns aufgerichtet das Wort von der Versöhnung“ (2. Kor 5,19). Es ist nötig, die eigene Bereitschaft und Fähigkeit zur Vergebung und Versöhnung zu entwickeln im Blick auf die Schuld, die uns von Anderen angetan wird.

Wenn Andere an mir schuldig werden oder ich Mitmenschen etwas schuldig bleibe beziehungsweise selbst schuldhaftes Verhalten praktiziere, dann entstehen Verletzungen – am ganzen Menschen. Vergebung kann diese Verwundungen, Brüche oder gar Narben nicht einfach ungeschehen machen. Es gibt keinen Automatismus, der eine Bewältigung in Gang setzen kann oder gar von sofortiger Heilung ausgehen darf. Vergebung ist aber das beste Mittel für den Gesundungsprozess, eben weil sie nicht verdrängt, verschweigt oder beschwichtigt. Sie spricht von der Verletzung und sie erkennt die Verwundung und sie will, dass etwas wieder heil wird.

Unsere protestantische Überzeugung zur Vergebung Gottes ist:

- Jesus Christus hat mit seinem Wort, seiner Tat, seinem Leben und Sterben und durch seine Auferstehung eine dauerhafte neue Verbindung zwischen uns Menschen und Gott gestiftet. Aus eigener Kraft und Vernunft sind wir außerstande, die Ebenbildlichkeit Gottes zu leben. Wir werden Gott und unseren Mitmenschen gegenüber immer wieder neu schuldig.

- Neben die Einsicht unserer Vergebungsbedürftigkeit stellt sich die Gnade und Barmherzigkeit Christi. Unsere Fähigkeit und Bereitschaft zur Vergebung gründet in der Vergebung Gottes. Christen können sich im Gebet und im Bekenntnis ihrer Schuld an Gott wenden, um seine Vergebung zu empfangen.

- Gottes Vergebung und unser Heil lässt sich damit nicht auf den Bereich von Kirche und Konfessionen begrenzen, aber Kirche, mit ihrer Diakonie und Gemeinde, ist dafür verantwortlich, dass „das Wort von der Versöhnung aufgerichtet wird“ (2. Kor 5,19) und erlebbar ist an Leib, Seele und Geist.

Praxis

Gewaltfreie Kommunikation, Konfliktbewältigung, Krisenintervention, Aufarbeitung von Vergangenheit sind alltägliche Praxisfelder der diakonischen Arbeit.

Konflikte brauchen manchmal mehr als Aussprachen und Fairness, mehr als Mediation und externe Berater und Schlichtungsstellen. Sie brauchen neben dem Ernstnehmen der Andersartigkeit und Unterschiedlichkeit eine externe Zusage und Aufforderung zu versöhnlichem und versöhnendem Handeln. Und ebenso wird die externe Zusage der Vergebung benötigt. Beichte und Absolution sind die kirchlichen Fachbegriffe dafür.

Versöhnung aber beginnt mit der Sensibilität für Gewalt und Konflikte in ihren verschiedenen Formen. Der Diakonie wird im Bereich der Gewaltüberwindung von Mitarbeitenden viel zugetraut. Als Strategien zum Umgang mit Gewalt werden primär Prävention und Hilfe für die Opfer als angemessen und effektiv beurteilt.

Einen Überblick über das Engagement der „Diakonie in der Ökumenischen Dekade zur Überwindung von Gewalt“.

■ www.diakonie.de/downloads/DK-01-2003.pdf

Als erster Schritt zu einer Einübung von Vergebung kann oft ein erstes klärendes Gespräch helfen. Möglich sind auch gezielte Informationsveranstaltungen,

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Schulungen von Mitarbeitenden und Führungskräften in den Einrichtungen. Für größere diakonische Einrichtungen bietet sich eine Handreichung zum Umgang mit „Mobbing“ an. Sinnvoll ist es auch, eine Person, die eine Art Schlichtungsfunktion wahrnimmt, zu benennen und zu schulen.

Das Bekennen von Schuld ist für die Vergebung ein wichtiger Schritt, aber oft der schwerste. Voraussetzung für ein Schuldbekenntnis sind Ehrlichkeit und Wahrhaftigkeit, denn nur, wenn alles bekannt ist, kann auch ein neues Verhältnis dazu gefunden werden. Wichtig ist anzuerkennen, dass Schuldbekenntnisse den Opfern nicht die Freiheit nehmen, denn Vergebung kann nicht erzwungen werden.

In Bezug auf die Ausgrenzungen und Übergriffe auf Jugendliche in den 50er- und 60er-Jahren sucht die Diakonie Schritte zur Versöhnung.

■ www.diakonie.de/de/html/aktuelles/3892_4001.html

Die Versöhnung der Welt liegt allein in der Hand Gottes. Aus dieser Gelassenheit können wir das Wort von der Versöhnung und die Tat der Vergebung getrost in unsere Hand nehmen, wohl wissend, dass wir scheitern dürfen.

Weiterarbeit

Wichtig sind Wort und Zeichen des Friedens, zum Beispiel einmal monatlich in der Andacht oder Dienstbesprechung können Worte zur Versöhnungsbereitschaft ermuntern.

Eine prophylaktische Maßnahme für eskalierende Konflikte wäre eine gemeinsame geistliche Klausur oder eine Klausur von Leitungskräften, die alle vier bis fünf Jahre eine externe geistliche Begleitung einlädt, Zeit für Seelsorge lässt und Anstöße gibt.

Alle Formen, die der Verletzung wehren, sind zu suchen und anzuwenden. Jede Anstrengung, die zu Versöhnung und zu Vergebung beiträgt, ist zu würdigen.

2.5 Miteinander glauben, arbeiten und leben

In diakonischen Diensten und Einrichtungen arbeiten Menschen miteinander und lassen Gottes Nähe erfahrbar werden. Bei der Erfüllung der übernommenen Aufgaben arbeiten Christen in der Diakonie mit Menschen zusammen, die für sich persönlich auch andere religiöse beziehungsweise weltanschauliche Orientierungen gewählt haben. Die Sorge um die Belange der Hilfebedürftigen verbindet die unterschiedlichen Menschen in einem gemeinsamen Engagement. Im Rahmen der Diakonie weist dieses Handeln über sich selbst hinaus und ist als kirchliches Handeln zu verstehen. Für seine Ausgestaltung und seinen Vollzug ist daher die Vereinbarkeit mit christlichen Werten sowie der Praxis Jesu wesentlich, ohne dass diese permanent explizit gemacht werden müssten.

Aus einem christlichen Grundverständnis folgt die Bereitschaft, die von Gott geschenkten Stärken und Begabungen in den Dienst derer zu stellen, die darauf (im Moment) angewiesen sind. Aus dieser Bereitschaft folgt ein Miteinander. So wie ein gemeinsamer Glaube zum gemeinsamen Arbeiten führen kann, so kann aus einem miteinander Arbeiten ein miteinander Glauben werden. Aus dem miteinander Arbeiten folgt immer ein Stück gemeinsames Leben. Die Gemeinschaft ist auf Partizipation und Ausgleich von Überfluss und Mangel angelegt.

In der Diakonie sind Nächstenliebe, der Glaube an Gott, soziale Verantwortung und Freude am gemeinsamen Handeln eng miteinander verbunden. Die gemeinsame Motivation, das Wissen um die Größe und Komplexität der Aufgaben und das miteinander gestaltete Leben veranlassen Menschen, ihre Aufmerksamkeit und ihre Kraft in eine Gemeinschaft, zum Beispiel ein Team, eine Belegschaft, einen diakonischen Trägerverein, eine Schwesternschaft einzubringen. Das Handeln als Gemeinschaft prägt die Diakonie. Wer bereit ist, für sich selbst in einer Gemeinschaft Verantwortung zu übernehmen, ist bereit, in einer Gemeinschaft zu leben. Gemeinschaft lebt aus der Bereitschaft, sich helfen zu lassen und sich für andere einzusetzen.

In der Diakonie suchen und erfahren Menschen gemeinsames Handeln und Gemeinschaft auf unterschiedliche Weise.

- Menschen suchen Hilfe und finden Andere, die sich anrühren lassen, sich ihnen zuwenden. Die Hilfebedürftigkeit Einzelner gibt Anlass zu gemeinsamen Aktivitäten und Lebensprojekten. In Wohngruppen und Selbsthilfegruppen, in Arbeitsgemeinschaften und Beiräten wird miteinander Not gewendet und Teilhabe gesichert.
- Menschen suchen einen Arbeitsplatz und finden in der Diakonie eine Beschäftigung. Leistungsdruck, ökonomische und rechtliche Vorgaben sowie Spezialisierung bestimmen in vielen Bereichen auch die berufliche Arbeit in der Diakonie. Diese Bedingungen können Menschen in ihrer Arbeit vereinsamen lassen und erschweren es, dem Anderen ganzheitlich zu begegnen. In der Diakonie bedarf es deshalb gezielter Anstrengungen, um einen Raum zu eröffnen, in dem Menschen bewusst erleben, was miteinander Handeln bedeutet, wie sie sich in Arbeitszusammenhängen ergänzen und wie Gemeinschaft stärkt und entlastet.
- Menschen wollen ihrem Glauben einen sichtbaren und tatkräftigen Ausdruck geben und finden in der Diakonie Andere, die gleiche Ziele haben. Der Versuch, aus der Freiheit des Evangeliums heraus diakonische Verantwortung zu übernehmen, und die Anstrengung, dies mit persönlichen Lebensbezügen zu verbinden, formen Gemeinschaftlichkeit. Gemeinschaften, denen es gelingt, mit beruflichen und persönlichen Herausforderungen umzugehen, werden von dem Erlebnis getragen, dass Verbindlichkeit nicht Verzicht, sondern Stärkung bedeutet.

Trotz der Unterschiede steht hinter allen diakonischen Begegnungen und Anstrengungen die Erfahrung, dass diakonisches Handeln auf Gemeinschaft angewiesen ist. Die Einsicht beschreibt die

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Wirklichkeit diakonischen Handelns und ist zugleich Ausdruck der Hoffnung, dass Gott mit dem christlichen Glauben immer wieder neu Gemeinschaft stiftet.

2.5.1 Als Gemeinschaft wirken

Charakteristikum

Diakonische Arbeit ist nur erfolgreich, wenn sie von einer Gemeinschaft getragen ist. Obwohl die Beispielgeschichte des barmherzigen Samariters eine Situation beschreibt, vor der jeder Einzelne steht, richten sich Einladung und Auftrag der Diakonie immer auch an Gemeinschaften. Über die spontane Hilfehandlung hinaus bildet die Diakonie einen Handlungszusammenhang, der sich einerseits am Bild der christlichen Gemeinde orientiert und andererseits Wirkung und Kontinuität der Hilfeleistungen gewährleistet. Diakonische Impulse zielen auf die Bildung und Stärkung von Gemeinschaften, die aus gegenseitiger Bestärkung und Ergänzung Hilfen und Unterstützungen organisieren und verantworten.

Das neutestamentliche Bild von der Gemeinde als Leib Christi ist die Beschreibung einer Gemeinschaft, in der jeder dem Anderen dient, wenn auch in unterschiedlicher Weise. Diakonie ist in diesem grundsätzlichen Sinn keine Gabe Einzelner, sondern Gabe einer Gemeinschaft. Sie entsteht, wenn der Geist Gottes in der Gemeinschaft wirkt und die Fülle der Gaben der Einzelnen eingebracht werden.

Die Erfahrung, dass in einer arbeitsteiligen und komplexen Gesellschaft diakonische Hilfeleistungen vor allem in organisierter und institutionalisierter Weise verantwortet werden, unterstreicht auf empirischer Ebene, dass Diakonie auf Gemeinschaft angewiesen ist. Gemeinschaft ist der Raum, in dem sich Menschen um Andere sorgen.

Die Diakonie wird von beidem getragen, von der Erwartung, dass Diakonie eine Folge des gemeinsamen Glaubens ist und von dem Willen, die Diakonie als erfolgreiches soziales und seelsorgerliches Handeln zu realisieren. Die Diakonie steht immer wieder vor der Herausforderung, diese beiden Ebenen aufeinander abzubilden. Auf beiden Ebenen ist Diakonie ein Wirken der Gemeinschaft.

Praxis

Um als Gemeinschaft zu wirken, müssen Mitarbeitende und Hilfesuchende ihre Gemeinschaft bewusst wahrnehmen. Notwendig ist eine Verständigung über Ziele und Arbeitsweisen von Einrichtungen und Diensten. Zur Diakonie gehören gemeinsame Ziele und eine Ausgestaltung der Dienstleistungen, die Hilfesuchende auch an der Gemeinschaft teilhaben lassen.

Heute gehört Professionalität selbstverständlich zur Qualitätsmaxime der Diakonie. Für diakonische Einrichtungen und Dienste ergibt sich daraus die Aufgabe, fachliche Weiterbildungen mit einer Sensibilisierung für die Fragen der Gemeinschaftsbildung zu verbinden. Fachliche Fortbildung ist Teil der Gemeinschaftsförderung.

Diakonische Ausbildungsstätten und Fortbildungsangebote beziehen auf vielfältige Weise gemeinschaftsbildende und -stärkende Elemente in ihre Konzeptionen ein, weil Gemeinschaft ein wesentliches Element diakonischen Handelns ist.

Diakonische Einrichtungen und Dienste, die Gemeinschaft als integrative Voraussetzung ihrer Arbeit verstehen, verwenden viel Aufmerksamkeit darauf, Gemeinschaft zu fördern. Die Organisation von Gottesdiensten, Festen und Begegnungen, zum Beispiel auch die gemeinsame Vorbereitung von Jahresfesten sind Gelegenheiten, Mitarbeitende, Bewohner, Gäste, Freundeskreise, Mitglieder der Kirchgemeinde einander näher zu bringen. Tage der offenen Tür erlauben nicht nur Besuchern und Gästen Einblicke in die Arbeit diakonischer Einrichtungen, sondern bedeuten auch für die vorbereitenden Mitarbeitenden eine verstärkte Reflexion ihrer gemeinsamen Arbeit.

Das Erntedankfest im Johannesstift ist ein großes christliches Volksfest. Das gesamte Stiftsgelände verwandelt sich in einen bunten Markt, auf diversen Bühnen werden Tanz, Theater und Musik geboten. Etwas ganz Besonderes ist der große Festumzug der Mitarbeitenden und Bewohnerinnen und Bewohner sowie die anschließende Festansprache.

■ www.johannesstift-berlin.de

Das Wirken als Gemeinschaft stützt sich in der Diakonie auf miteinander geteilte Wertüberzeugungen. Diese gemeinsame Basis darf nicht nur stillschweigend vorausgesetzt werden. Die Formung gemeinsamer Wertüberzeugungen braucht Anlässe und Räume. Auch die Auseinandersetzung über kontroverse Themen stärkt eine Gemeinschaft, vor allem, wenn das Engagement und das Ringen um gemeinsame Ziele spürbar werden.

Mitarbeitende, die mit Grenzfragen des Lebens konfrontiert sind, brauchen Möglichkeiten, ihre Fragen zu artikulieren und gemeinsam in Diskussionen zu bewältigen. Weil eine Wertegemeinschaft die Qualität der Leistung beeinflusst, sind thematische Abende, Gesprächskreise oder andere Angebote wichtig.

Gemeinschaft ist mit Emotionalität verbunden. Deshalb müssen neben Spontaneität dafür auch Orte und Gelegenheit gestaltet werden. Gemeinschaft ist nicht ohne geteilte Freude und miteinander getragenes Leid vorstellbar.

Weiterarbeit

Asymmetrische und symmetrische Hilfen, Fürsorge und partizipative Solidarität bilden in der Diakonie eine schwierige Balance. Diese Interaktionsformen beeinflussen wesentlich die Fragen des Miteinanders. Asymmetrische Formen der Diakonie kann man als marktfähige Leistungen „erzeugen“ und „verkaufen“. Aber die neutralisierten Dienste lösen sich von der diakonischen Gemeinschaft. Durch solch eine Professionalität werden zwar effektiv Leistungen erbracht, aber durch die Arbeit allein wächst kein gemeinschaftliches diakonisches Wirken. Eine Gemeinschaft, die klar in Helfende und Empfangende aufgeteilt ist, ist keine lebendige Gemeinschaft.

Wer nur Klient ist und „behandelt“ wird, erlebt sich als Objekt. Das Antlitz Gottes in ihm bleibt unsichtbar. Gemeinschaft wird lebendig, wenn Wechselseitigkeit und Partizipation so organisiert werden, dass alle einbezogen sind. Gemeinsam vereinbarte Ziele und ein Miteinander in ihrer Umsetzung sind eine zukunftsorientierte Basis diakonischer Gemeinschaft.

2.5.2 Bei Übergängen begleiten

Charakteristikum

Menschen wünschen beziehungsweise brauchen die Unterstützung in wichtigen Übergangssituationen. Das betrifft Hilfesuchende und Mitarbeitende der Diakonie gleichermaßen. Unser Leben hat Rhythmen und Phasen und ist durch Abschiede und Anfänge geprägt. Äußere Formen und Rituale helfen bei Übergängen. Sie verbinden Momente der Unsicherheit mit der christlichen Hoffnung auf ein gelingendes Leben, der Gemeinschaft mit Gott und untereinander im Leben und über den Tod hinaus.

In Übergängen und Krisenzeiten sind wir besonders auf eine Begleitung angewiesen, weil wir unbekannt Wege gehen müssen. Die stärksten Krisen im menschlichen Leben sind ernste Erkrankungen und Tod. Aber auch andere Schritte wie der Wechsel in eine stationäre Wohnform oder Lebenskrisen bei Scheidungen und Arbeitslosigkeit bringen eine Verunsicherung mit sich, deren Bewältigung durch eine Begleitung erleichtert wird.

Zur Diakonie gehört es, Menschen an den Übergängen ihres Lebens zu begleiten. Dabei sind die äußeren Formen der Rituale heute weniger vorgegeben als früher und ihr innerer Sinn muss aufmerksam kommuniziert werden. Die Formen müssen zwischen den Erwartungen und dem Deutungshorizont vermitteln und dabei Ebenen individueller Religiosität ansprechen. Ziel der Begleitung bei Übergängen ist es, Menschen Sicherheit und Zuversicht zu geben. Diese Vergewisserung findet insbesondere im Segen ihren Ausdruck und erinnert Segnende und Gesegnete daran, dass nicht sie selbst die Voraussetzung dieser Handlung sind, sondern Gottes Zuwendung und Nähe.

Praxis

Wenn Mitarbeitende in ihre Arbeit eingeführt oder verabschiedet werden, wenn sie Geburtstage oder Jubiläen feiern, so sind das individuelle Anlässe der Begleitung. Bei diesen Anlässen wird Gemeinschaft sichtbar. Sie geben die Möglichkeit, die Beziehung zur Gemeinschaft zu stärken, indem Dank, Anerkennung und Wertschätzung zum Ausdruck gebracht werden.

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Die Broschüre „Miteinander – Füreinander“ aus der Reihe Diakonie & Liturgie enthält Entwürfe zur Feier von Begrüßungen, Geburtstagen, Jubiläen und Verabschiedungen in diakonischen Einrichtungen. Die abgedruckten Vorschläge enthalten erprobte verschiedene Formen von Einführungshandlungen, Jubiläen, Verabschiedungen und Vorlagen für kleine Rituale und begleitende Briefe.

Diakonisches Werk der EKD, Zentraler Vertrieb,
☉ vertrieb@diakonie.de

segnung stellt den Entschluss, in einer diakonischen Gemeinschaft in der Nachfolge Jesu Christi zu leben und zu arbeiten, unter Gottes Zuspruch.

Übersicht über die Ordnungen für die Einsegnung / Ordination von Diakonen / Diakoninnen im Bereich der Landeskirchen der Mitgliedsgemeinschaften des VEDD (Stand: 02 / 2002)

📄 www.vedd.de/Dokumente/UebersichtOrdinationsformulare.pdf

Sterben und Tod markieren einen Übergang, der vielen Angst macht. Für Sterbende selbst und für Angehörige wie Mitarbeitende der Diakonie können Rituale wie ein Abendmahl oder eine Krankensalbung den Weg erleichtern. Obwohl der Tod Teil unseres Lebens ist, ist er gleichzeitig Abschied aus der sichtbaren Gemeinschaft. Aussegnung bezeichnet den Abschied von Verstorbenen. Wichtig ist, dass dem Abschiednehmen Raum und Zeit gegeben werden, nicht nur in stationären Einrichtungen, auch in privaten Umgebungen. Rituale und Symbole sind angesichts der Sprachlosigkeit, die der Tod oft hinterlässt, besonders wichtig.

Mögliche Elemente für den Ablauf einer Aussegnung in Form von Texten und Liedern bietet die Vorlage für Aussegnungsfeiern aus dem Birkenhof e. V.

Ablauf einer Aussegnung, Diakon Gottfried Was-muth Birkenhof e. V., Hannover

Weitere Anregungen sind in der Broschüre „Mitten im Tod das Leben“ aus der Reihe Diakonie & Liturgie zusammengestellt.

Diakonisches Werk der EKD, Zentraler Vertrieb,
☉ vertrieb@diakonie.de

Die Aufnahme in eine diakonische Gemeinschaft und die Beauftragung mit dem Amt der Diakonie sind für einige Mitarbeitende der Diakonie ein markanter und wichtiger Schritt in ihrem Leben. Vorbereitungszeiten, besondere Bildungsangebote oder Einführungstage dienen der Vorbereitung und werden durch eine Einsegnung abgeschlossen. Die Ein-

Weiterarbeit

Die Begleitung bei Übergängen erweist sich als offen für zwischenmenschliche und bewusst seelsorgerliche Gestaltung. Ziel ist es, Halt in verunsichernden Situationen zu geben. Das gilt insbesondere bei Übergängen, die in einen ungewissen Lebensabschnitt führen, bei Konflikten und Trennungen. Hier sind bislang kaum Formen entwickelt worden. Dabei hätten Rituale, die eine Begleitung symbolhaft unterstützen können, eine besondere Bedeutung. Gerade im kritischen Moment können sie die Gemeinschaft mit Gott und mit anderen Menschen erfahrbar zum Ausdruck bringen. Rituale passen nicht zu jeder Krisensituation, sie müssen eingepasst sein in andere Formen der Begleitung und seelsorgerlichen Handelns.

2.5.3 Gemeinschaft leben und verbindlich organisieren

Charakteristikum

Diakonische Einrichtungen sind heute wie früher Orte des Zusammenarbeitens und -wirkens. Die sich im Arbeitsfeld bildenden Teams oder Gemeinschaften verstehen ihr Zusammenleben in der Regel nicht mehr als Lebensgemeinschaft. Trotzdem legt eine Gemeinschaft, die sich auch aus dem Glauben heraus verstehen will, Wert darauf, dass die zu erbringende soziale Arbeit im Einklang mit der christlichen Grundhaltung und dem fachlich spezialisierten Bedarf angeboten und erbracht wird.

Für den Umgang miteinander ist wichtig, dass die einzelnen Mitarbeitenden erleben, dass sie mit ihren verschiedenen Gaben und Grenzen in der Gemein-

schaft respektiert werden. Am Verhältnis zwischen der Gemeinschaft und den Einzelnen entscheiden sich wesentliche Momente der wahrnehmbaren diakonischen Kultur. Einerseits gibt eine Gemeinschaft ihren Mitgliedern die Chance, ihre Persönlichkeiten zu entfalten. Andererseits bringen die Einzelnen ihre Gaben in das Miteinander ein.

In einer diakonischen Kultur sind Verlässlichkeiten und Verbindlichkeiten wichtige Merkmale der gemeinsamen Arbeit und des Glaubens. Welche Verbindlichkeiten eingegangen werden, wie weit Elemente eines gemeinsamen Lebens einbezogen werden und welche religiösen Rituale Ausdruck des Miteinanders sind, wird heute weniger von der Tradition vorgegeben. Es gehört zum Prozess der Gemeinschaften hinzu, die Antworten auf diese Frage zu formulieren und miteinander zu leben.

Praxis

Mitarbeitende in den unterschiedlichen Gemeinschaften nehmen ihren diakonischen Auftrag wahr, indem sie die Bedürfnisse der ihnen anvertrauten Menschen erkennen, aufnehmen und die sich daraus ergebenden Verpflichtungen einlösen. Neben den persönlichen Erfahrungen und Gaben als Teil der fachlichen Kompetenz ist es die Gemeinschaft, die die Einzelnen in ihrem diakonischen Engagement begleitet und stärkt. Die Gemeinschaft hilft durch rituelle Vergewisserungen (zum Beispiel Andachten), gemeinsame Auseinandersetzung mit aktuellen Themen (zum Beispiel Gemeinschaftsabende) oder durch die Möglichkeit vertrauensvoller Gespräche.

Zu einer diakonischen Gemeinschaft gehören Offenheit und Vertrauen, Konfliktfähigkeit und Versöhnung. Eine diakonische Gemeinschaft hat Raum für unterschiedliche Lebensentwürfe und Frömmigkeitsstile, für das Miteinander verschiedener Generationen, für Mitverantwortung und Selbstverantwortung. Diakonische Gemeinschaften leisten zum Beispiel durch Bildungsangebote einen Beitrag zum diakonischen Profil. In solchen Angeboten werden diakonisches Wissen und Motivation aufeinander bezogen.

www.kaiserswerther-verband.de

Einer christlichen Gemeinschaft in Raum und Zeit Ausdruck zu geben, bedarf der Kraft der christlichen Spiritualität. Dafür sind religiöse Rituale und Frömmigkeitsformen, wie Andachten oder Gebetszeiten, mit der Arbeit zu verbinden.

Das bedeutet, die Arbeitsstrukturen so zu gestalten, dass es den Einzelnen möglich ist, diese Angebote zu ihrem persönlichen Ritual werden zu lassen. Die Spiritualität ist Aufmerksamkeit und das Beten ist Handwerk, sie sind Akt des Einzelnen und potenzieren sich in der Gruppe zum Segen für die Bedürftigen.

Zur Diakonischen Gemeinschaft Ev.-Luth. Diakonissenanstalt Dresden e. V. gehören Frauen und Männer, die haupt- oder ehrenamtlich in der Diakonissenanstalt oder einer ihrer Tochtergesellschaften tätig sind und darüber hinaus „Diakonie in Gemeinschaft“ leben möchten. Die Gemeinschaft wurde 2007 gegründet. In der Ordnung der Gemeinschaft werden Aussagen zum Bekenntnis mit konkreten Verpflichtungen der Mitglieder verbunden.

www.diako-dresden.de

Weiterarbeit

Individualität und Flexibilität kennzeichnen heutige gesellschaftliche Entwicklungen. Davon sind die Formen der Gemeinschaft, die in diakonischen Arbeits- und Lebenszusammenhängen gestaltet werden können, stark beeinflusst. In Gemeinschaften muss deshalb immer wieder neu das Gleichgewicht von Verbindlichkeit und Freiheit ausgehandelt werden.

Hier spielen Frömmigkeitsstile, traditionelle Vorgaben und Prägungen, Lebensäußerungen und die gemeinsame Suche nach christlichen Antworten auf ethische und soziale Fragen eine wichtige Rolle. Gemeinschaften leben von Lernprozessen Einzelner und von Erlebnissen im Miteinander. Gemeinschaften sind heute stärker als früher herausgefordert, die Attraktivität einer gemeinsamen Suche nach Antworten auf die Fragen des Lebens im christlichen Glauben herauszustellen.

2.5.4 Miteinander Kirche gestalten

Charakteristikum

Der Satz „Diakonie ist Kirche“ ist eine theologische Feststellung und eine Gestaltungsaufgabe. Dabei geht es sowohl darum, in Kirchengemeinden das Bewusstsein für die diakonischen Aufgaben zu fördern, als auch diakonische Arbeitsbereiche in und aus ihrem gemeindlichen und kirchlichen Umfeld heraus zu entwickeln. Eine enge Zusammenarbeit von Gemeinden, Kirchenkreisen und diakonischen Diensten und Einrichtungen ist Bedingung für eine Diakonie, die hilfsbedürftige Menschen ortsnah unterstützt und deren gesamtes Lebensumfeld einbezieht.

Die Aufgabe, miteinander Kirche zu gestalten, ist nicht auf Organisationsformen oder Institutionen eingegrenzt, sondern an alle Christen gerichtet. Häufig überschneiden sich verschiedene Tätigkeiten und Wirkungskreise, in denen Christen aktiv sind. Institutionelle Gliederungen treten hinter dem gemeinsamen Engagement zurück. Wenn Mitarbeiter der Diakonie sich in der Kirchengemeinde freiwillig engagieren, wenn Kirchenmitglieder eine ehrenamtliche Tätigkeit in diakonischen Arbeitsbereichen suchen, dann stehen gemeinsame Ziele und geistliche Verbundenheit im Vordergrund.

Aus inhaltlicher Nähe geht es bei dem Miteinander von Kirchengemeinden, -kreisen und diakonischen Institutionen nicht nur um Kooperationen oder gegenseitige Hilfestellungen, sondern um die Wahrnehmung des gemeinsamen geistlichen Raumes. In diesem Raum ergänzen sich helfende Tat und deutendes Wort. Wort und Tat können nicht institutionell aufgeteilt werden. Die Kirche ist auch eine helfende Gemeinschaft, die sich um soziale Belange kümmert. Die Diakonie ist auch eine geistliche Gemeinschaft, die Verkündigung und Seelsorge verantwortet.

Praxis

Kirchengemeinden, -kreise, diakonische Dienste und Einrichtungen haben gemeinsame lokale oder regionale Bezüge. Die Bedeutung diakonischer Aktivitäten und Initiativen in den Gemeinden wird in

den letzten Jahren bewusster wahrgenommen und gestaltet. Kirchengemeinden suchen diakonische Handlungsfelder und gestalten mit diesem Engagement einen wichtigen Teil des Gemeindelebens. Um diese Ebene der Gemeindegarbeit mit ihren Projekten und Initiativen zu fördern und zur Nachahmung zu ermuntern, wurden Kooperationsbörsen und Projektverzeichnisse eingerichtet, Preise ausgelobt und verstärkt über die Verbindung kirchlicher und diakonischer Arbeit berichtet.

In der Kooperationsbörse der Diakonie Württemberg sind insbesondere Kooperationsprojekte zwischen diakonischen Einrichtungen und Gemeinden verzeichnet:

■ www.diakonie-wuerttemberg.de/direkt/

Um das Bewusstsein für die Zusammengehörigkeit von Diakonie und Gemeinde zu stärken, wurde von der Diakonie Hannovers das Gütesiegel „Diakonische Gemeinde“ verliehen:

■ www.diakonische-gemeinde.de/

Von der bayrischen Kirche und Diakonie wurde gemeinsam der Wettbewerb „Den handelnden Glauben stärken“ für Projekte ausgeschrieben, in denen die Verbindung von Gemeinde und Diakonie besonders intensiv gelebt und praktiziert wird:

■ www.diakonie-bayern.de

Die diakonische Arbeit in den Gemeinden und die Stärkung der Kirchlichkeit der Diakonie hängen zusammen. Dafür stehen die Mitarbeitenden der Diakonie, die in traditioneller Weise kirchlich sozialisiert sind. Darüber hinaus geht es um das bewusste Einbeziehen des kirchengemeindlichen Umfelds in die Gestaltung der Arbeit diakonischer Dienste und Einrichtungen. Bei den Bemühungen, diakonische Arbeitsbereiche nicht nur fachlich, sondern bewusst evangelisch zu profilieren, geht es um die Kirchlichkeit der Einrichtungen und Dienste. Diese Kirchlichkeit kann aber nur in einer lebendigen Vernetzung mit dem gemeindlichen Umfeld wachsen. Dafür stehen im diakonischen Alltag viele Beispiele: Diakonie-Sozialstationen, die gemeinsam mit der Kirchengemeinde für ihre Patienten und Senioren der Gemeinde gesellige Nachmittage veranstalten; diakonische Wohngruppen, bei denen es dazugehört,

Gottesdienste und Andachten der Kirchengemeinde zu besuchen und mitzugestalten; gemeindliche Besuchsgruppen, die bewusst in die Betreuung von Bewohnern diakonischer Einrichtungen einbezogen werden.

Im Bund-Länder-Programm Soziale Stadt bietet sich für diakonische Einrichtungen und Kirchengemeinden die Chance, ihr Know-how gemeinwesenorientiert einzubringen und sich in und mit sozialen Netzwerken für innovative und nachhaltig wirkende Projekte zu engagieren.

■ www.diakonie.de/downloads/Texte-12-2007-Handlungsoption-Gemeinwesendiakonie.pdf

Weiterarbeit

Die Zuordnung diakonischer Einrichtungen zur Kirche geht über formale Kriterien hinaus. Eine diakonische Kultur kann es in der Diakonie auf Dauer nur in Verbindung mit dem kirchengemeindlichen Leben geben. Angesichts einer sich verändernden und säkularer werdenden Gesellschaft, verbunden mit einem Rückgang traditioneller Kirchlichkeit, müssen Kirche und Diakonie deutlicher als früher verstehen, dass sie gemeinsame Wurzeln und Ziele haben. Die institutionellen und organisatorischen Unterscheidungen müssen zu Gunsten des gemeinsamen Handelns weiter zurücktreten. Hier ist es nötig, nicht nur zeitlich befristete Projekte zu initiieren sondern strukturelle Kooperationen zu entwickeln.

Dabei geht es nicht darum, diakonische Professionalität zurück zu nehmen, sondern die ausdifferenzierten Arbeitsfelder wieder stärker mit kirchengemeindlichen Bereichen zu verknüpfen. In solchen Formen der Zusammenarbeit ist die Frage, wie soziale Arbeit und gemeindliches Leben miteinander gestaltet werden, von zentraler Bedeutung. Diakonie und Kirche sind aufeinander angewiesen und müssen ihre Ressourcen für die gemeinsame Arbeit an einem lebendigen christlichen Glauben einsetzen.

2.5.5 Ökumene praktizieren

Charakteristikum

Herrschaftsraum Gottes und Verantwortungsraum des Menschen ist der ganze bewohnte Erdkreis (griechisch: „oikoumene“). Der Begriff Ökumene umfasst nicht nur interkonfessionelle wie internationale Beziehungen zwischen den Kirchen. Er meint auch die Sorge um das Wohl aller Menschen – ganz gleich welcher Religions- oder Konfessionszugehörigkeit – und der Völkergemeinschaft insgesamt (Gal 6,10). Ökumenische Diakonie umfasst das breite Spektrum der spontanen, individuell zugeschnittenen Hilfe für den in Not geratenen Einzelnen, der Unterstützung in Not geratener Schwesterkirchen, der Nothilfe für Flüchtlinge, Katastrophenhilfe, der Strukturhilfe und Gesellschaftsdiakonie in jedweder Nation sowie die Verantwortung für eine gerechte Weltsozialpolitik. Weltweite Mobilität und unbegrenzte Kommunikationsmöglichkeiten bringen uns auch die fernsten Winkel der Erde nahe. Die Welt ist zu einer faktischen Beziehungseinheit geworden, in der fast jede lokale Erscheinung in einem komplexen Wirkungszusammenhang mit Prozessen an anderen Orten beziehungsweise globalen Prozessen steht. Die Einsicht, dass sich die Verantwortung der Christen nicht in der Verantwortung für das Naheliegende erschöpfen darf beziehungsweise das Naheliegende neu definiert werden muss, ist in Zeiten der Globalisierung mehr als nur ein ethisches Postulat.

Praxis

Gemeinsames diakonisches Handeln erweist sich als einigendes Band der Kirchen. Das ist eine Grunderfahrung und geht über dogmatische Unterschiede und konfessionelle Grenzen hinweg.

„Brot für die Welt“ ist eine Hilfsaktion der evangelischen Landes- und Freikirchen in Deutschland. Sie wurde 1959 gegründet. In mehr als 1.000 Projekten leistet sie gemeinsam mit einheimischen Kirchen und Partnerorganisationen in Afrika, Asien, Lateinamerika und Osteuropa Hilfe zur Selbsthilfe. Leitmotiv der Arbeit ist: Den Armen Gerechtigkeit.

■ www.brot-fuer-die-welt.de

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Tätige Nächstenliebe ist eine wesentliche Lebensäußerung des gemeinsamen Priestertums aller Glaubenden und als solche (persönlich und gemeinsam) ein wesentlicher Teil christlicher Glaubenspraxis. Sie ist unverzichtbarer Lebensvollzug der Kirche, evangelisch wie katholisch oder orthodox. Innerhalb diakonischer Arbeitsfelder wird im Wissen um unterschiedliche konfessionelle Verwurzelungen zusammengearbeitet.

Die Bahnhofsmissionen sind mit ihren ca. 1.500 Mitarbeitenden zentrale Knotenpunkte des sozialen Netzwerks. Sie helfen jedem sofort, gratis und ohne Anmeldung oder Voraussetzungen – häufig zu Uhrzeiten, zu denen andere Hilfe nicht erreichbar ist. Ihr Spektrum erstreckt sich vom gereichten Pflaster und verständnisvollen Zuhören über Reisenden-Begleitung (zum Beispiel für Kinder, alte oder behinderte Menschen) bis hin zur Hilfe für Wohnungslose oder Selbstmordgefährdete. Das tun sie seit über hundert Jahren und an derzeit fast hundert Orten in Deutschland. Die Bahnhofsmissionen sind Einrichtungen der Evangelischen und der Katholischen Kirche. Sie bieten jedem – nicht nur beruflich – Engagierten die Chance zur Mitarbeit.

www.bahnhofsmission.de

In der Absicht, die barmherzige Liebe Gottes in Sein und Handeln mitzuteilen, gibt es keine konfessionelle Differenz.

Als Wesens- und Lebensäußerung der christlichen Kirchen haben Caritas und Diakonie gemeinsam für über 700 Krankenhäuser eine Katalogisierung, Auswahl und Beschreibung von Qualitätskriterien vorgenommen und vergeben ein eigenes Gütesiegel. Damit haben sie bewusst ein gemeinsames, christlich basiertes Qualitäts-Manual geschaffen.

www.procum-cert.de

Ökumene wird in der Diakonie unkompliziert und unproblematisch gelebt.

Weiterarbeit

Aus dem Verständnis heraus, dass diakonisches Handeln sich aus der gemeinsamen Feier des Abendmahls speist, erwächst die Hoffnung auf eine Annäherung in der Abendmahlspraxis. So sprach die Vollversammlung des Ökumenischen Rates in Vancouver 1983 von einer „eucharistischen Vision“, die „unsere beiden tiefsten ökumenischen Anliegen verbindet: Einheit und Erneuerung der Kirche sowie das Heilen und die Bestimmung der menschlichen Gemeinschaft. Die Einheit der Kirche ist von fundamentaler Bedeutung für das Wohlergehen der Kirche und für die Zukunft der menschlichen Familie. ... Christus – das Leben der Welt – eint Himmel und Erde, Gott und Welt, Geistliches und Weltliches. Sein Leib und Blut, die uns in den Elementen Brot und Wein gegeben werden, vereinigen Liturgie und Diakonie, Verkündigung und heilendes Amt ... So schließt unsere eucharistische Vision die ganze Wirklichkeit des christlichen Gottesdienstes, Lebens und Zeugnisses ein.“

Die Anzahl ökumenisch getragener caritativ-diakonischer Projekte ist immer noch gering. Als kirchliche Wesensvollzüge bedingen sie auch das jeweilige kirchliche Verständnis von Leitung und dessen Ausübung. Das kann pragmatische Lösungen von vorhandenen organisatorischen oder institutionellen Schwierigkeiten be- und verhindern.

Es gibt unterschiedliche konfessionelle Akzentsetzungen in den beiden christlich geprägten Wohlfahrtsverbänden – zum Beispiel unterschiedliche Einschätzungen lebensethischer Fragestellungen. Der Rückbezug auf die gemeinsamen Wurzeln von Diakonie und Caritas und das Bemühen, ökumenisch Not zu sehen und zu handeln, fördert die Einheit der Glaubenden in einer Kirche Jesu Christi.

2.5.6 Hauptamtlich Mitarbeitende und freiwillig Engagierte

Charakteristikum

Diakonisches Handeln hat breite ehrenamtlich-gesellschaftliche Wurzeln. Das Engagement in der Diakonie hat einen evangelischen Grund, die Berufung zur Freiheit (Gal 5,13). Dabei trennt die Freiheit, die der Geist Gottes schenkt, die Menschen nicht

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

voneinander. Vielmehr wird diese Freiheit gerade in der wechselseitigen Zuwendung bewahrt. Menschen, die sich freiwillig und füreinander – auch in Selbsthilfegruppen – engagieren, leben diese Freiheit. Indem sie solidarisch mit Anderen sind, nehmen sie ihre Freiheit in Anspruch und erhalten und erweitern zugleich die Orte der Freiheit. Dieses Engagement ist zunächst nicht an arbeitsrechtlichen oder institutionellen Zugehörigkeitsfragen, sondern an inhaltlichen Themen und am praktizierten christlichen Glauben orientiert. Die Gemeinschaft von Haupt- und Ehrenamtlichen ergibt sich aus dieser Gemeinsamkeit und ist institutionellen oder arbeitsrechtlichen Zuordnungen vorgeordnet.

Praxis

In der Praxis müssen organisatorische Fragen der gemeinsamen Arbeit von Hauptamtlichen und freiwillig Engagierten geregelt werden. Dabei geht es nicht nur um die Identifikation von Formen und Möglichkeiten des Engagements, sondern um Konzepte für eine systematische und zielbewusste Zusammenarbeit. Solche Konzepte sind in einem gemeinsamen Prozess der freiwillig Engagierten und der Mitarbeitenden der Organisationen zu entwickeln. Die Motivationen, Erwartungen, Bedürfnisse und Kompetenzen von Freiwilligen sind dabei mit den Zielen der Dienste und Einrichtungen besser als bisher zu verbinden. Letztlich kann nur eine Selbstverpflichtung der Beteiligten die systematische Zusammenarbeit und den langfristigen Erfolg sichern.

Da hauptamtlich Mitarbeitende, die für diesen Aufgabenbereich zuständig sind, eine wesentliche Rolle spielen, haben Diakonische Werke zum Beispiel in Bayern, Kurhessen-Waldeck, Rheinland und Württemberg Fortbildungen zur/zum Ehrenamtskoordinator/in organisiert.

Um Freiwillige für ein Projekt zu gewinnen und bei ihrer Tätigkeit unterstützend und professionell zu begleiten, ist ein gutes Freiwilligenmanagement notwendig. Die bewusste Gestaltung der Zusammenarbeit mit Freiwilligen beginnt in diakonischen Diensten und Einrichtungen mit der Klärung von Grundsatzfragen. Dazu sind die Ziele der Zusammenarbeit, die Aufgabenprofile und der Bedarf zu

beschreiben. Besondere Aufmerksamkeit verlangt dabei eine klare Abgrenzung zu den Aufgaben der anderen Mitarbeitenden, um Konflikte zu vermeiden. Um Über- oder Unterforderungen von Freiwilligen zu verhindern, ist eine möglichst klare Aufgabenbeschreibung hilfreich.

Beispiel für eine gute Konzeption eines Freiwilligenmanagements

Kontakt: Karen Sommer-Loeffen, Diakonisches Werk Rheinland

☎ 02 11 / 63 98 - 258

✉ ksommerloeffen@dw-rheinland

Die Gewinnung von Freiwilligen ist Teil der Kommunikationsaufgabe diakonischer Dienste und Einrichtungen. Mit einer überzeugenden Botschaft, die die Wichtigkeit, die Anforderungen und den Nutzen eines Engagements vermittelt, werden Freiwillige motiviert. Die gemeinsame Arbeit mit freiwillig Engagierten ist in besonderer Weise auf Beziehungen zu Menschen und Gruppen ausgerichtet. Deshalb sind schon bei der Gewinnung von Freiwilligen persönliche Kontakte wichtig. Ansprechpartner und eine freundliche Atmosphäre helfen, Zugangsbarrieren zu überbrücken.

Beispiel für eine gute Öffentlichkeitsarbeit, die Freiwillige anspricht, sind vom Diakonischen Werk Oldenburg speziell für die Gewinnung junger Menschen mit den Projekten „Sozial dabei“ (www.soda.de) und „Szenenwechsel“ (www.szenenwechsel.de) entwickelt und durchgeführt worden.

Die gemeinsame Arbeit von Hauptamtlichen und Freiwilligen verbreitert die Netzwerke ins Gemeinwesen. Diakonische Dienste profitieren von solchen Netzwerken, denn die enge Einbindung in die lokalen oder regionalen Strukturen bedeutet ideelle und institutionelle Stärkung. Ehrenamtliche tragen mit ihren Kompetenzen und Kontakten eine Breite in die diakonische Arbeit ein, die dazu beiträgt, besser auf die verschiedenen Lebenslagen der Gemeinschaft und Hilfesuchenden eingehen zu können.

Beispiel für eine Gemeinwesenarbeit, die besonders auf die Gemeinschaft mit Freiwilligen ausgerichtet ist, hat die Samariterstiftung in Nürtingen 2002 mit dem Projekt „Bürgerschaftliches Engagement und Vernetzung ins Gemeinwesen“ auf den Weg gebracht. Der große Erfolg des Projekts hat bewirkt, dass mit Hilfe der Stiftung „Zeit für Menschen“ und durch zwei halbe feste Personalstellen diese Arbeit fortgesetzt werden kann.

■ www.samariterstiftung.de

Weiterarbeit

Aus der Gesellschaft kommen vielfältige Impulse zur Weiterentwicklung des freiwilligen Engagements. Unter dem Titel „Freiwilliges Engagement in Diakonie und Kirche“ (Diakonie-Text 11.2006) wurden viele Anregungen zusammengestellt und Prinzipien für eine erfolgreiche gemeinsame Arbeit von Hauptamtlichen und Freiwilligen beschrieben. Das freiwillige Engagement ist ein sich dynamisch verändernder Bereich, neue Zielgruppen und Engagementformen erfordern ebenso Aufmerksamkeit wie die Weiterentwicklung bestehender Formen. Wichtig ist, dass der grundlegende Impuls, mit dem Anderen solidarisch zu sein, in den jeweiligen Tätigkeiten seinen erfahrbaren Niederschlag findet.

2.5.7 Interreligiöse Öffnung und interkulturelle Zusammenarbeit

Charakteristikum

Nach dem Mikrozensus 2005 hat jeder fünfte in Deutschland lebende Mensch einen Migrationshintergrund. In den letzten Jahrzehnten hat sich eine produktive Vielfalt von religiösen und weltanschaulichen Überzeugungen und Lebenseinstellungen entwickelt, welche auch das Leben in diakonischen Diensten und Einrichtungen prägt. Diakonie ist dort, wo Menschen sie brauchen – unabhängig von Geschlecht, sexueller Orientierung, Religion, Hautfarbe und ethnischer Zugehörigkeit. Ein universelles Hilfsethos fordert diakonisches Handeln im In- und Ausland heraus. Zum diakonischen Auftrag gehören die Bemühungen um interreligiöse Öffnung und interkulturelle Zusammenarbeit.

Die Diakonie nimmt am Selbstbestimmungsrecht der Kirchen nach Art. 140 GG teil. Zu diesem Recht gehört, dass Mitarbeitende nach Religionszugehörigkeit ausgewählt werden können und teilweise auch ausgesucht werden müssen, um die Übereinstimmung der Tätigkeit mit der christlichen Überzeugung zu gewährleisten.

Praxis

Diakonische Einrichtungen und Dienste tragen dieser Pluralität der Lebensformen und religiösen Orientierungen Rechnung, indem sie sich interkulturell öffnen und Konzepte interkultureller und -religiöser Pädagogik (weiter-)entwickeln.

Interkulturelle Öffnung von Kindertageseinrichtungen: Kulturelle und religiöse Vielfalt sind in den meisten evangelischen Kindertageseinrichtungen Alltag. Wichtigstes Ziel der interkulturellen Öffnung in Kindertageseinrichtungen ist es, allen Eltern und Kindern mit Respekt zu begegnen und Respekt und Vielfalt als Grundlage aller Erziehungs- und Bildungsprozesse zu verankern.

Das Diakonische Werk Württemberg hat gemeinsam mit verschiedenen Kooperationspartnern eine umfangreiche Fortbildungsreihe für „die Kita in der Einwanderungsgesellschaft“ konzipiert und durchgeführt.

Kontakt: Gisela Wolf

☉ wolf.g.@diakonie-wuerttemberg.de

Kultursensible Altenhilfe: Für Migranten, die in den 60er-Jahren als Arbeitsmigranten nach Deutschland kamen, wird die zweite Heimat zum Alterssitz. Die über 60-jährigen Migranten sind eine schnell wachsende Bevölkerungsgruppe. Ehemalige Arbeitsmigranten tragen aufgrund ihrer besonderen gesundheitlichen Belastungen im Erwerbsleben, wie schwerer körperlicher Arbeit oder Schichtdienst, im Alter ein hohes Pflegebedürftigkeits- und Behinderungsrisiko. Diakonische Dienste und Einrichtungen der Altenhilfe stellen sich zunehmend auf die Bedürfnisse dieses Klientels und die organisatorischen Heraus-

forderungen ein. Das Diakonische Werk der EKD unterstützt die Kampagne für eine kultursensible Altenhilfe.

Das Diakonische Werk Neukölln-Oberspree e. V. hat von 2001 bis 2004 ein umfangreiches Modellprojekt zur Interkulturellen Öffnung der Diakonie-Stationen in Berlin durchgeführt.

www.diakonisches-werk-berlin.de

Zur interkulturellen Öffnung im Krankenhaus gehört die Wahrnehmung, dass medizinische Behandlung und Pflege im Kontext der unterschiedlichen Sprachen, kulturellen Hintergründe, Religionen und sozialen Lebenssituationen der Patientinnen und Patienten und Mitarbeitenden betrachtet werden müssen. Aus dieser Sensibilität folgen die Anstrengungen zur Optimierung der stationären Behandlung von Patienten mit vielfältigen Bedürfnissen. Wesentliche Ziele sind der Abbau von Ungleichheiten in der medizinischen Versorgung, die Entwicklung von Dienstleistungen, die besonderen Bedürfnissen Rechnung tragen und die Verankerung der Wertschätzung dieser Vielfalt auf allen Ebenen des Unternehmens.

Die Rheumaklinik Berlin-Wannsee und das Zentrum für Naturheilkunde der Immanuel Diakonie Group haben von 2002-2004 an einem Projekt der Europäischen Kommission zum Thema Migration und Krankenhaus teilgenommen. Die Immanuel Diakonie Group hat die Grundsätze eines „MigrantInnen-freundlichen Krankenhauses“ der Task Force Migrant Friendly Hospital auf verschiedenen Ebenen umgesetzt.

www.immanuel.de

Weiterarbeit

Die Vielfalt kultureller Prägungen wurde in den letzten Jahren in der Diakonie verstärkt wahrgenommen, allerdings primär im Hinblick einer Gefährdung des evangelischen Profils. Es gilt, in Zukunft die Perspektive zu wechseln und die Vielfalt auf Seiten der Klienten und Mitarbeitenden produktiv zu nutzen. Einige diakonische Dienste und Einrich-

tungen haben Prozesse der interkulturellen Öffnung begonnen, bei denen es nicht nur um ein besseres Verständnis „des Fremden“, sondern auch um eine Reflexion „des Eigenen“ geht. Dabei können auch christliche Prägungen (neu) wahrgenommen werden. Diese Prozesse werden langfristig auch zu einer Stärkung der evangelischen Merkmale diakonischen Handelns führen, da sie Raum für eine Auseinandersetzung mit religiösen Identitäten bieten und so die religiöse Sprachfähigkeit fördern. Auch in religiöser Hinsicht wird „der Mensch am Du zum Ich“ (Martin Buber).

In der Zukunft geht es darum, dass Integration von Menschen mit Migrationshintergrund auch als Aufgabe einzelner Dienste und Einrichtungen wahrgenommen, der Prozess der interkulturellen Öffnung weiter vorangetrieben und auf den Ebenen der Personal- und Organisationsentwicklung nachhaltig verankert wird. Zu fragen ist, ob und unter welchen Umständen Mitarbeitende anderer Religionen in bestimmten Arbeitsfelder beschäftigt werden können, um dem Leitbild zu entsprechen. Die Diakonie ist dabei aufgefordert, ihre evangelische Identität in der Komplexität von universellem Auftrag und Profil nach innen und außen sichtbar zu machen. Dabei müssen auch Grenzen deutlich werden, um Unkenntlichkeit und Erosion einer christlichen Deutungskultur zu verhindern. Dabei tritt die Diakonie für eine Kultur ein, in der die Achtung der Religions- und Meinungsfreiheit, die Gleichberechtigung von Mann und Frau und gewaltfreie Konfliktlösungen wesentlich sind.

2.5.8 Diakonie kommunizieren

Charakteristikum

Diakonische Kultur muss nach außen und nach innen kommuniziert werden. Neben den anderen Wohlfahrtsorganisationen gibt es eine Vielzahl von Anbietern sozialer Leistungen. Identität bezeugen bedeutet, die Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit über die traditionellen Methoden der Öffentlichkeitsarbeit hinaus neu darzustellen. Mit modernen Mitteln wie Markenstrategie und Markenkommunikation geht es darum, Leben und Arbeit in der Diakonie intern und extern so authentisch wie möglich zu kommunizieren und Diakonie zu einer Marke

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

werden zu lassen. Die Marke Diakonie soll bei Kunden, Betroffenen und Hilfesuchenden Vertrauen schaffen und die Diakonie als sozialen Dienst der Evangelischen Kirche in der gesamten Öffentlichkeit erkennbar machen.

Aufgabe einer diakonischen Öffentlichkeitsarbeit ist es, die Diakonie mit ihren Werten und allen Einstellungsmerkmalen klar zu profilieren und strategisch zu positionieren. Damit wird gleichzeitig in der Öffentlichkeit für ein Klima geworben, das sozial Schwache nicht stigmatisiert und ausgrenzt.

Praxis

Markenkommunikatorische Zielsetzungen waren ausschlaggebend, als die drei großen Kampagnen erarbeitet wurden, mit denen die Diakonie in den letzten Jahren bundesweit an die Öffentlichkeit gegangen ist. Diese Kampagnen haben vorstellenden Charakter. Ihr strategisches Ziel ist das Prägen von Bildern und Begriffen.

Die Kampagne 2003/04 machte deutlich, für welche Werte die Diakonie steht und eintritt.

■ www.diakonie.de/de/html/presse/2131.html

Die Kampagne 2005/06 „Wenn das Leben Mauern baut“ stellte dar, wie diese Werte im alltäglichen Handeln der Diakonie umgesetzt werden.

■ www.diakonie.de/de/html/presse/3224_3270.html

Mit einer dritten Kampagne 2007/08 unter dem Titel „Mitten im Leben. Diakonie“ präsentiert die Diakonie Praxisfelder. Anwaltschaftlichkeit, Markenprägung und der Verweis auf Produkte und Leistungen werden miteinander verbunden.

■ www.diakonie.de/de/html/presse/5292.html

Von Verbänden, Trägern und Einrichtungen der Diakonie werden die Motive dieser Kampagnen genutzt und für eigene Publikationen und Plakate verwendet. Damit werden die Botschaften vor dem Hintergrund ihrer Arbeitsbereiche verstärkt und mit weiteren Themen in Verbindung gebracht.

Der Deutsche Evangelische Krankenhausverband (DEKV) verwendet das Motiv „Krank. Und mitten im Leben. Medizin und Pflege ist Diakonie“ für Publikationen und Plakate. Die Zielgruppe sind neben Patienten und Angehörigen auch Mitarbeitende, Träger, Ärzte, Kooperationspartner und Kostenträger. In der Verbandszeitschrift wurde unter dem Titel „Im Krankenhaus: Ökonomisch denken und diakonisch handeln“ das Motiv der Kampagne mit Best-Practice-Beispielen hinterlegt.

■ www.dekv-ev.de

Das anwaltschaftliche Eintreten für Betroffene verbindet sich in der Diakonie auch mit der Darstellung von Arbeitsbereichen und Angeboten. Diese Verbindung dokumentiert, dass Anwaltschaftlichkeit keine Delegation von Aufgaben und Problemen ist, sondern eigene Anstrengungen und das Eintreten für eine soziale und gerechte Gesellschaft zusammen gehören. Für die Verbindung von Anwaltschaftlichkeit und der werbenden Darstellung eigener Leistungen und Angebote ist es wichtig, dass auch die Motive und Hintergründe diakonischen Handelns sichtbar werden. Die Öffentlichkeitsarbeit von Einrichtungen und Diensten verweist deshalb sowohl auf die Fragen und Antworten des christlichen Glaubens als auch auf eine Menschlichkeit, die Ganzheitlichkeit und Sozialität einschließt.

Beispielsweise bietet eine Netzwerkportal einführende Informationen zu den verschiedenen Beratungsfeldern und hilft Ratsuchenden beim Finden einer evangelische Beratungsstelle in der Nähe.

■ www.evangelische-beratung.info

Weiterarbeit

Umfragen aus den letzten Jahren haben ergeben, dass die Diakonie hinsichtlich ihrer Aufgabenerfüllung, ihrer fachlichen Kompetenz und ihres kundenfreundlichen Umgangs in diakonischen Einrichtungen ein gutes bis sehr gutes Image hat. Den positiven Bewertungen steht jedoch der geringe Bekanntheitsgrad entgegen.

Eine Marktforschung des Instituts für Sozialforschung an der Hochschule Esslingen ergab, dass sich 40 Prozent der Befragten erinnerten, ein Motiv der Kampagnen von 2003/04 und 2005/06 schon einmal gesehen zu haben und 75 Prozent fühlten sich positiv angesprochen.

Diese positiven Ergebnisse eröffnen Anknüpfungspunkte. Voraussetzung ist, dass die kontinuierliche Kampagnenarbeit nicht abreißt. Es wird auch künftig darum gehen, die Bekanntheit der Diakonie zu stärken und Wirtschaftlichkeit, Werteorientierung, evangelisches Profil und Zukunftskompetenz anhand der Präsentation weiterer Leistungen deutlich zu machen. Das evangelische Profil ist eine Chance im Wettbewerb: Die Diakonie stellt ihre Einzigartigkeit dar, indem sie zeigt, woher sie kommt, wer sie ist und wohin sie will. Dabei spielt die Einheit von evangelischem Hintergrund, von Werten, Zielen und Handlungen eine wichtige Rolle. All dies ergibt die Identität und Persönlichkeit der Marke Diakonie, die etabliert werden muss.

Selbstverständlich wird die weitere Kampagnenarbeit der Diakonie anschlussfähig an die bisherigen Kampagnen gestaltet werden müssen. Diese Kontinuität führt zur Wiedererkennbarkeit und bei den Rezipienten zur Vertrauensbindung.

2.5.9 Leitbilder kommunizieren

Charakteristikum

Die Mitarbeitenden sind das wertvollste Kapital eines Unternehmens, einer Einrichtung oder eines Verbandes. Zugleich stellen sie eine wichtige Gruppe der Öffentlichkeit dar. Mitarbeitende sind immer auch Botschafter, Meinungsbildner und Multiplikatoren. Durch ihre Persönlichkeit und ihr Auftreten vermitteln sie Informationen nach außen und werden in ihrem Umfeld als Repräsentantinnen und Repräsentanten ihres Arbeitgebers wahrgenommen. Auch für die Diakonie ist das eine große Chance, denn es geht nicht allein um wirtschaftlichen Erfolg, sondern auch um gesellschaftliche Ziele.

Bei der Stärkung von Mitarbeitenden in der Diakonie hat die interne Kommunikation eine wichtige

Funktion. Ein hohes Engagement muss wertgeschätzt werden. Interne Kommunikation trägt dazu bei, dass Mitarbeitende sich mit der Diakonie identifizieren und diakonisches Profil zeigen.

Das vom Glauben getragene Engagement hat in der Diakonie in Leitbildern (Corporate Identity) seinen Niederschlag gefunden. Dabei steht das evangelische Profil mit seinen christlichen Werten im Mittelpunkt. Weitere Elemente sind Dialogfähigkeit mit der Gesellschaft sowie Offenheit und hohe fachliche Kompetenz.

Um das evangelische Profil in der Diakonie erfahrbar zu machen, sind Prozesse und Abläufe notwendig, die von der Führungsebene bis zu den Angestellten von einer gemeinsamen, geistlichen Suche, von Wertschätzung und Anerkennung, Respekt und Kollegialität geprägt sind. Die Kommunikation muss die Widersprüche aushalten, die die Menschen auch in der Diakonie erleben. Ohne diese Merkmale wird interne Kommunikation nicht zum gewünschten Erfolg führen.

Unternehmens- und Verbandskommunikation darf nicht mit Versprechungen und Werten werben, die in der Organisation selbst nicht eingehalten werden. Mit anderen Worten: Das gute Produkt der Diakonie muss nicht nur beworben werden, es muss intern auch gelebt und erlebt werden. Denn Corporate Identity braucht Vorbilder.

Praxis

Werte. Für Menschen. Leben. So lautete das Jahresthema 2004 der bayerischen Diakonie. Wer für Werte wirbt, muss diese auch reflektieren und vertreten. Ohne eine interne Kommunikation und eine kritisch-konstruktive Auseinandersetzung innerhalb der Mitarbeiterschaft ist eine glaubwürdige externe Kommunikation von Werten nicht möglich. Durch eine strukturiert angelegte interne Kommunikation gelang es, das Thema sowohl im Landesverband als auch bei den über 1300 Mitgliedern gut und breit zu kommunizieren.

Ein ähnliches Beispiel dafür war die Pflegekampagne in Hessen. Ziel der 2002 im Vorfeld der Bundes-

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

tagswahl umgesetzten Kampagne von Evangelischer Kirche und Diakonie in Hessen war, auf die Missstände in der Pflege aufmerksam zu machen, sich für eine menschenwürdige Pflege einzusetzen und auf eine Veränderung der Bedingungen durch die Politik hinzuwirken, ohne dabei die Mitarbeitenden in der Pflege in die Kritik kommen zu lassen. Dies hat die Identifikation vieler Mitarbeitenden-Gruppen in Diakonie und Kirche sehr gefördert und zur Stärkung des „Selbstbewusstseins“ und der Profilbildung beigetragen.

Ein wichtiges und verbreitetes Instrument interner Kommunikation ist die Leitbildentwicklung. Ein Leitbild ist das Ergebnis eines Prozesses, an dem möglichst viele beteiligt sein sollen. Leitbilder beschreiben die Grundlagen und Ziele der gemeinsamen Arbeit. Dazu verbinden sie eine aktuelle Bestandsaufnahme mit konkreten Zielangaben. Sie sind eine verbindliche Größe für alle Mitarbeitenden.

Leitbilder leben in Prozessen. Auf der Tagung „Leitbild und Selbstverständnis der Diakonie“ wurde die 10-jährige Auseinandersetzung mit dem Leitbild „Diakonie – damit Leben gelingt“ thematisiert.

■ www.diakonie.de/downloads/Texte-23-2006-Leitbild-Tagung.pdf

Der Prozess soll durch einen externen Moderator begleitet werden. Er soll zeitlich nicht zu kurz angelegt, aber auch nicht überdehnt werden. Leitbilder müssen „leben“, das heißt in Einstellungsgesprächen und öffentlich kommuniziert werden. Auch sollen sie unter den Mitarbeitenden „im Gespräch“ gehalten werden, um die aktuelle Arbeit an ihnen immer wieder auszurichten und zu überprüfen.

Weiterarbeit

Ein Patentrezept dafür, welches das beste Mittel der internen Kommunikation für Landesverbände oder Träger und Einrichtungen ist, gibt es nicht. Mitarbeiterzeitschrift, Intranet, Schulungen, Fort- und Weiterbildungen, Workshops, Mitarbeiterbefragungen mit anschließender Information über die Ergebnisse

und einer daran anschließenden gemeinsamen Weiterarbeit – können grundlegende Elemente der internen Kommunikation sein. Bei der Wahl der „Kanäle“ oder Methoden der internen Kommunikation ist wichtig, dass sie einen Dialog ermöglicht und sicherstellt, dass alle Mitarbeitenden darüber informiert sind, was in der Diakonie geschieht und aktuell anliegt. Die Mitarbeitenden der Diakonie wollen sich mit ihrer Organisation, ihren Unternehmenszielen und ihrer Mission identifizieren können.

Diakonie bringt alle Voraussetzungen mit, sich als starke Marke auf dem sozialen Markt zu behaupten. Es kommt darauf an, die Stärken der Marke intern und extern herauszustellen und mit einer guten Markenstrategie zu verbinden. Intern wie extern muss die Diakonie als zeitgemäße, weltoffene, dialogfähige und leistungsstarke Marke für evangelische Werte, soziale Leistungen und Menschlichkeit erkennbar sein. Für den Erfolg der Diakonie ist es wichtig, dass Mitarbeitende von ihrer Arbeit überzeugt sind und selbst hinter der Marke Diakonie stehen.

2.5.10 Feiern

Charakteristikum

Feiern und Freude gehören zusammen. Sie sind Ausdruck und Merkmal eines Lebens in Verbindung mit Gott. Das heißt auch: Im Leben, das von vielfältigem Leiden bestimmt ist, gibt es dennoch etwas zu feiern. Dieser Zusammenhang ist wesentlich für die Botschaft Jesu, von dem die Diakonie ihren Auftrag hat, und für das von ihm verkündigte Reich Gottes. Diese Kraftquelle ist da für diejenigen, die diakonisch handeln wie für die, denen Diakonie zugute kommt.

Da die Diakonie es insbesondere mit der Leidenseite des Lebens zu tun hat, ist ihre Arbeit stark von einem „Dasein für andere“ geprägt. Das stellt sie unter besondere Anforderungen, in denen die Versuchung liegt, sich zu überfordern, auszubrennen, zu resignieren, gelegentlich auch, sich zu überschätzen. Aber wer viel gibt, muss auch empfangen. Dem Leid standhalten kann auf Dauer nur, wer die Freude kennt und Vertrauen ins Leben gewinnt. Die Diakonie tut gut daran, die Worte Nikolaus Ludwig von Zinzendorfs zu beherzigen: „Seid zum Dienst und

zum Genusse tüchtig, beides ist der Kirche Christi wichtig.“ Beides hat sein Recht und seine Zeit.

Feste und Feiern mobilisieren Kräfte gegen Überforderung und Resignation. Denn „die Freude am Herrn ist eure Stärke“ (Neh 8,10). Es ist die Freude über Gottes vielfältige Gaben, über gelungene berufliche Aufgaben und über das Evangelium mit seiner Vorfreude auf die kommende Welt Gottes (Mt 25,21.23). Feste geben der Freude eine besondere Gestalt und unterbrechen entlastend den Alltag.

Gründe zum Feiern gibt es auch für die, denen diakonisches Handeln zugute kommt. Die Evangelien sind dafür inspirierend. Sie zeigen Jesus inmitten von Menschen, die am Rand der Gesellschaft leben (vgl. Mk 2,18-22). Wo Jesus mit Menschen zusammen ist, herrscht eine Ausnahmesituation, vergleichbar einer Hochzeitsfeier. Zum anderen zeigt sich im Licht der Beispielerzählung vom Vater und seinen beiden Söhnen (Lk 15,11-32, auch 1-10): Wo Jesus ist, feiert der Vater mit seinen verlorenen Söhnen und Töchtern ihr wiedergewonnenes Leben und ihre neu eröffnete Zukunft.

Praxis

Anlässe und Gestalten des Feierns sind vielfältig. Wichtig ist, dass der Horizont beziehungsweise die Quelle der Freude benannt wird. Die sonntäglichen beziehungsweise regelmäßigen Gottesdienste und die Feste des Kirchenjahrs wollen im Kontext diakonischer Einrichtungen der Freude Raum geben und die Freundlichkeit und Zuwendung Gottes feiern. Darüber hinaus ist an die Jahresfeste und die festlichen Begehungen von Ereignissen zu denken.

Solche Feiern sind Gelegenheiten des Innehaltens auf einem Weg, sie erlauben Rückschau und Ausblick, Vergegenwärtigung und Vergewisserung. Sie sind Quellen neuer Inspiration und Motivation. Einschnitte und Neuanfänge, erreichte Ziele und Abschiede, gelungene Projekte und herausragende Ergebnisse sind solche Gelegenheiten. Diakonisches Handeln bedarf der phantasievollen Begleitung und Strukturierung durch Anlässe, die aus sich selbst heraus Grund geben, zu feiern.

Zu den Gelegenheiten des Feierns können gehören: die Einweihung eines neuen Gebäudes, der Dienstbeginn von (nicht nur leitenden) Mitarbeitenden, die Würdigung ihres Dienstes bei ihrem Ausscheiden, Dienstjubiläen, die Aufnahme in eine, aber auch die Verabschiedung aus einer Tätigkeit, natürlich auch besondere Leistungen und „Erfolge“.

Das Augenmerk sollte aber auch auf die mehr alltägliche Dimension der Arbeit gerichtet werden. Kleine Erfolge des Teams, überwundene Konflikte, bewältigte Krisensituationen, ebenso Ereignisse im persönlichen Leben der Mitarbeiter wie Geburtstage, Geburten, überstandene Krankheiten, erreichte Ziele, könnten Anlässe zu kleinen Feiern und Festen sein. Wenn in der Diakonie eine Kultur der Anerkennung und der Wertschätzung gepflegt wird, werden die Feste gefeiert, wie sie fallen.

In diese Überlegungen zum Feiern sind selbstverständlich auch Patienten, Heimbewohner oder auf andere Weise diakonisch Betreute einzubeziehen. Das gilt vor allem für Lebens- und Wohngemeinschaften. Zu denken ist an gemeinsame gottesdienstliche Feiern und an Ereignisse im persönlichen Leben. Solche gemeinsamen Feiern können ein ungutes hierarchisches Gefälle zwischen Mitarbeitenden und Betreuten abschwächen und zu einer Kultur gegenseitiger Annahme und Aufmerksamkeit beitragen.

Die Initiative „Geistliches Zentrum für Menschen mit Demenz und deren Angehörige“ in Berlin bietet Beratung und Seelsorge an. Darüber hinaus feiert sie in Berliner Gemeinden regelmäßig Gottesdienste für Demenzkranke, ihre Angehörigen und Pflegenden. Diese Feiern greifen traditionelle Formen der Liturgie und bekannte Kirchenlieder auf, um an tief verwurzelte Erinnerungen anzuknüpfen.

■ www.glaube-und-demenz.de

Wenn gefeiert wird, dann richtig! Man muss sich und anderen Gutes tun, miteinander feiern und das auch genießen können. Das ist kein Plädoyer für

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Übermaß und Ressourcenverschwendung. Doch das Besondere darf und soll man sich etwas kosten lassen. Wertschätzung hat ihren Preis. Christliche Freiheit zeigt sich auch darin, dass gefeiert wird, wenn Feiern seine Zeit hat. Dann soll und darf man auch nicht sparen.

Weiterarbeit

Angesichts des aktuellen Kosten- und Spardrucks, dem sich die Diakonie durchgängig ausgesetzt sieht, ist ein Plädoyer für eine Kultur des Feierns ein Plädoyer gegen den Trend. Aber eine überlegte, gehalt- und gestaltvolle Feierkultur gehört zu den Qualitätsmerkmalen diakonischer Arbeit und zahlt sich für

sie vielfältig aus. Im Sinne guter Haushalterschaft müssen die Mittel erwirtschaftet und bereitgestellt werden, um zur rechten Zeit richtig feiern zu können. Wenn die Diakonie nicht feiert, verliert sie ihre Identität. Wenn sie feiert, liegt über der Gegenwart, wie auch immer sie aussehen mag, der Glanz und Vorschein der Herrlichkeit Gottes.

Abschließend ist zu berücksichtigen, dass Feiern auch eine dunkle, traurige Seite haben kann und dann die Gestalt der Klage und der Trauer annimmt. Nicht nur Lachen, auch „Weinen hat seine Zeit“, gerade in der Diakonie. Diese andere Seite darf in der Diakonie nicht unterschlagen oder verdrängt werden.

2.6 Führen und Leiten

Mitarbeitende in Leitungspositionen müssen bereit sein, mit Verantwortung umzugehen und diese zu tragen. Dabei ist Verantwortung in der Diakonie nicht nur vor Gremien und Mitarbeitenden zu übernehmen, sondern auch vor Gott. Leitung ist eine wesentliche „Dienstleistungsfunktion“, die Qualifikation und Schulung erfordert.

In jeder Organisation gibt es Führung und Leitung und es gilt der Satz (in Analogie zur Kommunikation): Man kann nicht „nicht leiten“! Leitung ist immer vorhanden, wie verborgen, verschämt oder zurückhaltend sie auch ausgeübt werden mag. Mit der Frage nach richtigem Leitungshandeln innerhalb einer Dienstgemeinschaft wird besonders in diakonischen Strukturen in der Regel die Frage „hierarchischer Macht“ beziehungsweise nach einem (negativen) Verantwortungs- und Entscheidungsgefälle gestellt. „Ihr wisst, die als Herrscher gelten, halten ihre Völker nieder, und ihre Mächtigen tun ihnen Gewalt an. Aber so ist es unter euch nicht; sondern wer groß sein will unter euch, der soll euer Diener sein; und wer unter euch der Erste sein will, der soll aller Knecht sein.“ (Mt 20,25-27)

Einem möglichen „Missbrauch“ von Macht innerhalb diakonischer Leitung ist durch verantwortliche Aufsichtsstrukturen zu begegnen, wie sie zum Beispiel im Diakonischen Governance Codex formuliert werden.

Ein authentisches und ehrliches Miteinander zwischen leitenden und geleiteten Personen ist keine Selbstverständlichkeit, sondern bedarf einer sorgfältigen Ausgestaltung. Dies gilt besonders in sozialen Arbeits- und Handlungsfeldern, die sehr auf der Eigenständigkeit und Kreativität von Menschen beruhen. Gerade in der Kirche und Diakonie scheinen sich der Anspruch von Leitung und die Freiheit des Evangeliums zu widersprechen.

Es gibt eine unüberschaubare Vielzahl von Managementmodellen und Leitungskonzepten. Zur Leistungserbringung gehört ein gutes Management. Es ist wenig sinnvoll, eines oder mehrere davon als in besonderer Weise diakonisch zu identifizieren und zur

Übernahme vorzuschlagen. Leitungsmodelle müssen vielmehr den aktuellen Erfordernissen wie den vorfindlichen Strukturen einer Organisation, ihrer besonderen Tradition und Kultur sowie den handelnden Personen angemessen sein. Sicher gibt es Leitungsmodelle, die eher dem christlichen Menschenbild entsprechen und die Gaben und Begabungen des Einzelnen in den Mittelpunkt stellen. Sie konkretisieren den Gedanken der Dienstgemeinschaft und sehen die gemeinsame Verantwortung aller Leitungskräfte wie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die bestmögliche Erfüllung ihrer Aufgabe.

„Führung und Leitung“ innerhalb kirchlicher wie diakonischer Strukturen muss dem Anspruch des Evangeliums gerecht werden. Sie sollen (nach Möglichkeit partnerschaftliche) Beteiligung, Transparenz, Nachvollziehbarkeit, (strukturelle) Klarheit, dialogische und klare Kommunikation, Integration, Gerechtigkeit, Wertschätzung und Akzeptanz gewährleisten.

„Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit“ wie im Managementkonzept für die Landesgeschäftsstelle des Diakonischen Werkes Württemberg präzisieren diese Ansprüche und machen sie zur Grundlage der gemeinsamen Arbeit.

portal.diakonie-wuerttemberg.de

Im Sinne des protestantischen „ecclesia semper reformanda“ ist eine „diakonische“ Leitungskultur einer „lernenden“ Dienstgemeinschaft verpflichtet. Auch das hat Konsequenzen für den Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In der Diakonie geht es neben einem guten Management im Sinne eines handwerklichen Handelns vor allem um Führung. Von einem Management in der Diakonie wird deshalb erwartet, dass es sich auf Menschen konzentriert, Vertrauen erweckt, motiviert und authentisch ist.

Viele Träger, Landes- und Fachverbände der Diakonie machen Fortbildungsangebote zu Führen und Leiten.

Die Bundesakademie für Kirche und Diakonie zusammen mit der Bundesfachakademie (Bufa) und der Gesellschaft für Fortbildung und Organisationsentwicklung (GFO) haben in ihrem aktuellen Programmheft 2007 unter dem Stichwort „Führen und Leiten“ eine Reihe von Kursen zur Auswahl.

■ www.bundesakademie-kd.de

Zielgruppe ist dabei nicht nur die oberste Leitung. Angeboten wird zum Beispiel die „Qualifizierung zur Gruppen- /Team- /Verbundleitung in sozialen Organisationen“.

■ www.diakonische-akademie.de/programme/index.php?lnk_code=6178

Die Fachhochschule der Diakonie wendet sich besonders an Menschen, die bereits eine Fachschulbildung in einem sozialen Beruf haben und Führungsaufgaben übernommen haben oder sich darauf vorbereiten.

■ www.diakonie-fh.de/

2.6.1 Vorbild sein

Charakteristikum

Diakonisches Profil bekommt ein profiliertes Gesicht durch Gesichter. Menschen, die in einer diakonischen Einrichtung oder Institution auf verschiedenen Ebenen Leitungsverantwortung tragen, bilden dieses Profil durch ihr Handeln für Menschen innerhalb wie außerhalb der Diakonie ab. An ihnen als Vorbild können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ablesen, wie der christliche Glaube in der Arbeit ebenso wie im Rahmen der Dienstgemeinschaft Gestalt gewinnen kann: An der Art und Weise, wie sie Leitung ausüben, wird erkennbar, welche Maximen die Organisationskultur bestimmen.

Dies wird in besonderer Weise dadurch deutlich, wenn Leitende zeigen, wovon sie sich selbst (Glauben / Evangelium) und wie sich davon leiten lassen (Bereitschaft zur Selbstkritik / Bewusstsein um die eigene „Einordnung“ in Leitungs- und Organisationsstrukturen...). Das gilt auch und gerade im Umgang mit den eigenen Begrenzungen und Schwächen. Diakonisches Leitungshandeln erhebt den Anspruch, ganzheitliches Leitungshandeln zu sein.

Praxis

In den verschiedenen Führungsinstrumenten wie „Leitungsrunden“, „Abteilungskonferenzen“ oder auch Einzelgesprächen sollte immer wieder der Bezug zur „letztgültigen Leitung“ durch Gott deutlich gemacht werden. Dies kann zum Beispiel zu Beginn durch eine kurze Besinnung auf die Losung oder einen biblischen Text geschehen, wodurch auch Leitende Rechenschaft geben und sich besinnen auf das, was sie leitet.

Zugleich wird der Unterschied erkennbar zwischen dem aktuell wichtigen und notwendigen Handeln (Tagesgeschäft) und der darin zugleich enthaltenen Vorläufigkeit. (Das Reich Gottes ist schon angebrochen – und nicht durch uns zu erschaffen). Es geht immer wieder neu darum, sich gemeinsam der Grundlagen zu vergewissern und zu benennen (Welches ist der Grund, der uns trägt?).

Leitende wirken auch mit ihrer Person und ihren Einstellungen prägend. Dazu gehört die Fähigkeit, eigene Fehler einzugestehen und sich selber vergeben zu können. Mitarbeitende erfahren so, wie mit ihnen umgegangen wird, wenn sie Fehler machen und ob sie Vergebung erwarten dürfen. So dürfen Leitende auch durchaus mal „öffentlich“ ihre Mitarbeitenden für sich um Fürbitte bitten.

Weiterarbeit

Damit sie die Vorbildfunktion als positives Führungsinstrument nutzen können, sollten Leitende sich klar sein, von welchen Vorbildern und Maximen sie sich selbst leiten lassen. Es gilt, die Auswirkungen von Leitungsentscheidungen besonders hinsichtlich ihrer „Wirkung“ auf die Menschen zu überprüfen: Erreiche ich nur das sachlich richtige Ergebnis – oder erreiche ich den ganzen Menschen für die gemeinsame Aufgabe.

Über so genannte Vorgesetzten-Feedbacks, die zum Beispiel im Rahmen von Mitarbeitergesprächen gegeben werden, können Führungskräfte ihr Leitungshandeln reflektieren.

2.6.2 Fordern und Fördern

Charakteristikum

Leitungskräfte stehen vom Aufsichtsrat bis hin zur Team- oder Gruppenleitung auf allen Ebenen in der Verantwortung, dafür Sorge zu tragen, dass mit der diakonischen Arbeit das bestmögliche Ergebnis für alle Menschen erreicht wird: sowohl für diejenigen, die mit dieser Arbeit begleitet und unterstützt werden, wie auch für diejenigen, die als haupt- oder ehrenamtlich Mitarbeitende ihre professionellen Kompetenzen und individuellen Gaben einbringen wollen. Insofern gilt es, die bestmögliche Arbeitsleistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einzufordern, sie zugleich aber auch in ihrer Fachlichkeit und persönlichen Entwicklung zu fördern.

Praxis

Durch Stellen- und Tätigkeitsbeschreibungen werden Aufgaben definiert. Anforderungsprofile beschreiben Verhaltensweisen, an dem Mitarbeitende sich orientieren und selbst einschätzen können und zugleich die Erwartungshaltung der Leitung an die Leistung und Fähigkeiten der Mitarbeitenden erkennbar werden. Mit Hilfe von Zielvereinbarungen werden konkrete Anforderungen an Arbeitsprozesse in gemeinsamer Abstimmung formuliert und in regelmäßigen Abständen kann in der Auswertung ein ehrliches, wertschätzendes Feedback erfolgen.

Innerhalb der Organisationsstrukturen werden die kreativen Potenziale und die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden genutzt für eine den Bedürfnissen entsprechende Gestaltung der Arbeitszeiten und Arbeitsprozesse. Auf diese Weise kann ihre Zufriedenheit gestärkt und ihr Engagement gefördert werden. So können zum Beispiel Mitarbeitende im Stationsdienst ihre Zeiteinteilung individuell regeln, ohne dass die Pflege darunter leidet.

Leitende führen in regelmäßigen Abständen Mitarbeitergespräche und institutionalisieren Personalentwicklung als eine wesentliche Aufgabe der „Unternehmensentwicklung“, für die auch entsprechende finanzielle Ressourcen eingeplant werden müssen. Auf diese Weise eröffnen sie Mitarbeitern Chancen zur Veränderung, fordern Lernbereitschaft und fördern die persönliche Entwicklung.

Weiterarbeit

Viele kleine diakonische Unternehmen können die Erfordernisse einer gezielten Personalentwicklung allein nicht schaffen. Zum Teil haben sie nicht die nötigen finanziellen wie personellen Ressourcen oder können den weiterqualifizierten Mitarbeitenden keine neuen Herausforderungen eröffnen, da Stellen langfristig besetzt sind. Dies lässt sich ändern, wenn mehrere diakonische Träger sich bezüglich der Personalentwicklung als Verbund verstehen und sie gemeinsam organisieren, zum Beispiel durch Vertretungen in Zeiten der Seminare beziehungsweise durch die geplante Qualifikation für Aufgaben bei einem anderen diakonischen Träger. Der Wechsel qualifizierter Mitarbeiter darf nicht als Verlust für die eigene Einrichtung interpretiert werden, sondern ist als Gewinn für das Gesamte der Diakonie zu sehen.

Durch regelmäßige Mitarbeitendengespräche erhalten Mitarbeitende eine wertschätzende Rückmeldung über ihre Leistung und vor allem über die (Weiter-)Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen. Sie können die an sie gestellten Anforderungen reflektieren und durch die Verabredung von Unterstützung und Förderung bewältigen.

2.6.3 Motivieren

Charakteristikum

Vielfach haben Menschen, die in der Diakonie arbeiten, eine besondere Motivation für ihre Arbeit: Sie wollen helfen, um anderen Menschen „Gutes“ zu tun. Durch gesellschaftliche Veränderungen kann diese Motivation aber nicht immer als aus dem Glauben hervorgehend unterstellt oder vorausgesetzt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen vielfach nicht mehr um das Gebot der Nächstenliebe als Ursprung von Kirche und Diakonie. Mit dem Motiv, Menschen zu helfen, wird „Innere Mission“ oft nicht verbunden.

Nicht zuletzt aber die Herausforderungen einer sehr schweren und belastenden Arbeit mit gefährdeten und gescheiterten, kranken und sterbenden Menschen oder Menschen mit schweren körperlichen oder geistigen Behinderungen brauchen eine tief gehende und tragende Motivation: Die „Begeisterung“.

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Den Heiligen Geist kann auch die beste Mitarbeiterführung nicht erzeugen oder Begeisterung „herbeiführen“, aber es sind möglichst gute Voraussetzungen zu schaffen, dass der gute und besondere, der diakonische Geist sich entfalten kann:

Menschen müssen überzeugt sein von dem, was sie tun und davon, wie sie es tun.

Damit eine Leitungskraft Menschen motivieren kann, sollte sie drei Merkmale haben:

- Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit: Man muss ihr das, was sie sagt, wirklich abnehmen.
- Klarheit der Kommunikation und des Handelns: Was sie sagt, muss klar und nachvollziehbar sein.
- Fähigkeit, Visionen und Ziele zu setzen und zu formulieren: Sie muss fähig sein, verbal und schriftlich auszudrücken, was sie als wichtig und richtig erkannt hat und welche Schlussfolgerungen und Handlungsvollzüge sie daraus für die Zukunft der Organisation ableitet.

Praxis

Leitung muss selber begeistert sein und diese Begeisterung ausstrahlen. Sie muss sich Rechenschaft geben über ihre eigene Motivation und ihrer eigenen wie der Begeisterung der Mitarbeitenden „Raum“ geben. Zugleich muss sie die Begeisterung anderer „aushalten“ können und auch unkonventionelle Ideen aufgreifen.

Im Leitungshandeln bedeutet Motivieren, dass „Erfolge“ solidarisiert werden und das Vorankommen, also die Entwicklung und das Wachstum in der Sache betont werden. Rückschläge oder Irrtümer bedeuten kein schuldhaftes Versagen des Einzelnen, sondern sind ein gemeinsames Lernfeld für Verbesserungen und Veränderungen.

Motivation kann nicht einseitig über die Frage der Entlohnung (Akkordarbeit, Leistungsprämie etc.) erzeugt werden. Motivation entspringt dem Wunsch

nach Zufriedenheit mit der eigenen Leistung, dem Ansporn, gemeinsam besser zu werden, ein möglichst gutes Ergebnis zu erzielen, dem Streben nach „Bestätigung“, „Vollkommenheit“ und „Anerkennung“, der Erfahrung von „Glück“, wenn etwas gelungen ist.

Weiterarbeit

Die Motivation hauptamtlicher Mitarbeitender wie freiwillig Engagierter kann sich aus verschiedenen Quellen speisen:

- Aus der Möglichkeit, den eigenen Glauben auch am Arbeitsplatz zu leben, zum Beispiel durch regelmäßige Andacht, Gebetskreise, Bibelarbeiten. Dazu soll entsprechend Raum und Zeit zur Verfügung stehen beziehungsweise eine Unterstützung durch Seelsorgerinnen und Seelsorger organisiert werden.
- Aus einer intensiven Beteiligung an der Fortentwicklung des Arbeitsfeldes wie des Arbeitsprozesses durch ein organisiertes Vorschlagswesen oder regelmäßige gemeinsame Ideenworkshops.
- Aus dem Prozess heraus, auch die langfristigen Ziele gemeinsam zu definieren und zu beschreiben (Zukunftswerkstatt).
- Aus der Arbeit am Leitbild heraus besonders unter der Fragestellung: Was fördert oder hindert mein / unser Arbeiten, um diese Ziele zu verwirklichen.

2.6.4 Beteiligen

Charakteristikum

Ein gemeinsames Ziel kann nur gemeinsam erreicht werden – jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter bringt in der Diakonie neben seiner Profession weitere besondere Gaben ein. Diese Gesamt-Kompetenz und nicht allein die spezifische Fachlichkeit gilt es zu nutzen und bei möglichst flacher Hierarchie möglichst große Entscheidungs- und Verantwortungsspielräume zu lassen (Spiel weist darauf hin, dass es hier um einen spielerischen / freien / flexiblen Umgang gehen muss in klaren Strukturen – aber mit der Freiheit zu Veränderungen).

Beteiligung setzt Klarheit in der Kommunikation voraus, dazu gehören auch die regelmäßige Information und Vergewisserung.

Praxis

Durch klare Beteiligung in Strukturen und Prozessen wie regelmäßige Teambesprechungen, Leitungsrunden, Aufsichtsgremien oder auch thematische Workshops werden die jeweils richtigen Mitarbeitenden einbezogen. Im Rahmen der Beteiligung übernehmen sie Verantwortung und sind allein schon durch informelle Beteiligung als engagierte und begeisterte Mitarbeiter ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Bei einer ganzheitlichen Sichtweise der Mitarbeiter wird sich eine solche Beteiligung nicht allein auf fachspezifische Qualifikation beschränken, sondern viele weitere Kompetenzen und Gaben der Mitarbeiter wertschätzen.

Beteiligung erfordert einen aufrichtigen Umgang der Leitung mit den Vorschlägen zur Veränderung oder Verbesserung ebenso wie mit den geäußerten Bedenken oder kritischen Hinweisen.

Weiterarbeit

Viele Wirtschaftsunternehmen haben in Anlehnung an das japanische Modell des Kaizen (Kai = Veränderung, Wandel; Zen = zum Besseren) kontinuierliche Verbesserungsprozesse eingeführt, in die sowohl Führungskräfte wie Mitarbeitende einbezogen werden. Kaizen hat nicht die sprunghafte Innovation zum Ziel, sondern die stetige und schrittweise Entwicklung zum Besseren durch Beteiligung, Vorschlagswesen, Qualitätsmanagement etc. sowie die Stärkung der Identifikation der Mitarbeitenden mit der Einrichtung.

Vielfach lässt sich ein solcher Prozess der Organisationsentwicklung nicht allein steuern, so dass es hilfreich ist, sich beraten oder durch ausgebildete Mitarbeitende anderer diakonischer Einrichtungen unterstützen zu lassen.

2.6.5 Entscheidungen treffen und transparent kommunizieren

Charakteristikum

Eine wesentliche Aufgabe von Leitung ist nicht nur, Kommunikations- und Beteiligungsprozesse zu strukturieren, sondern letztlich auch Entscheidungen herbeizuführen. Im Rahmen einer umfassenden Dienstgemeinschaft versteht es sich von selbst, dass Entscheidungen nicht isoliert getroffen und top-down kommuniziert werden können. Aufgrund unterschiedlicher Fachlichkeit, persönlicher Erfahrung und Verantwortlichkeiten wird es aber in Gruppenprozessen nur sehr selten zu einstimmigen, nicht einmal zu einmütigen Entscheidungen kommen.

Da in der Regel die Zeit fehlt, einen Konsens aller zu finden, trägt letztlich die Leitung die Verantwortung für Entscheidungen.

Praxis

Leitungsaufgabe ist es, am Ende eines Entscheidungsprozesses das Ergebnis verständlich und klar zu formulieren und nach Möglichkeit das Zustandekommen der Entscheidung transparent zu machen:

- Wer ist wann wie mit welcher Intention in die Entscheidungsfindung einbezogen worden?
- Wer hat welchen Teil zur Entscheidungsfindung beigetragen?
- Warum sind dabei bestimmte Aspekte berücksichtigt, andere verworfen worden?
- Mit welcher Begründung ist die Entscheidung jetzt so gefallen?
- Welche Auswirkung hat die Entscheidung für die Mitarbeiterschaft / die Organisation?
- Besteht die Notwendigkeit oder die Möglichkeit, die Entscheidung zu überprüfen?

Je ehrlicher Mitarbeitende am Zustandekommen von Entscheidungen beteiligt waren, um so mehr werden sie auch schwierige Entscheidungen mittragen und verantworten. Dies gilt besonders für Ent-

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

scheidungen, die grundlegende Veränderungen oder möglicherweise „Zumutungen“ für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeuten.

Weiterarbeit

Die Entscheidungsstrukturen innerhalb der Organisation sind klar festzulegen und einzuhalten.

2.6.6 Umgang mit Konflikten

Charakteristikum

Der Umgang mit Konflikten ist in einer diakonischen Einrichtung ein wichtiger Prüfstein, welche Maximen das Handeln insgesamt und besonders das Leiten bestimmen. Konflikte dürfen nicht aus einer falsch verstandenen Geschwisterlichkeit heraus vermieden oder unter den Teppich gekehrt werden. Sie dürfen aber auch nicht autoritär unterdrückt oder „von oben“ entschieden werden. Da Störungen in Gruppenprozessen Vorrang haben sollten, gilt es Konflikte vorrangig und zielgerichtet zu bearbeiten und der Konfliktlösung den dafür notwendigen Raum zu geben.

Entscheidend ist, die Konflikte gut zu analysieren und die Konfliktebenen präzise zu klären:

- Hat der Konflikt vorrangig sachliche oder mehr zwischenmenschliche Ursachen?
- Sind alle Konfliktparteien bekannt oder gibt es „verdeckte“ Konfliktlinien?
- Lässt sich der Konflikt intern oder nur mit externer Unterstützung klären?

Praxis

Konflikte entstehen durch unvereinbare Positionen, Interessen und Ziele. Ursachen für Konflikte können vielfältig sein. Hinter Konflikten stehen häufig schwerwiegende Probleme wie Suchtmittelmissbrauch, Leistungsschwächen und Depressionen, Überforderungen in der Arbeit oder Mobbing. Konflikte können aber auch daraus resultieren, dass betriebswirtschaftliche Zwänge oder dienstliche Anordnungen persönlichen Interessen widersprechen.

Es gibt inzwischen zahlreiche Methoden der Konfliktbearbeitung und Konfliktlösung: Konfliktgespräch, Mediation, Einzel- oder Gruppensupervision.

Das Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa-Diagramm) ist ein einfaches Hilfsmittel in Form einer Fischgräte zur systematischen Ermittlung von Problemursachen. Vorteil dieser Methode ist die Verbindung von Sachebene und menschlicher Dimension.

■ www.diakonische-akademie.de | Kursangebot: „Leichten Fußes Probleme lösen“

Professionelle Supervision ist für Mitarbeitende wichtig, die in konfliktreichen Arbeitsbereichen der Diakonie tätig sind. Weil Konfliktlösungen häufig im Repertoire der emotionalen Erfahrungswerte und gelernten Sicht- und Handlungsweisen gesucht werden, kann von außen kommende Hilfe im Konfliktmanagement angezeigt sein. Ein erfolgreiches Konfliktmanagement hilft, durch Erkennen, Akzeptieren und Umgehen mit Unterschieden auf einer neu gewonnenen Ebene, in festgefahrenen Arbeitssituationen neue Lösungen zu finden und Mitarbeitende wieder arbeitsfähig zu machen.

Zum Bundesverband Mediation gehört eine Fachgruppe „Mediation und Kirche“.

■ www.bmev.de/www/documents/mediation-kirche.pdf

Letztlich muss man sich auch ehrlich eingestehen können, wenn sich Konflikte nicht lösen lassen. Nicht jeder Konflikt ist zufriedenstellend lösbar. Dann ist für die Konfliktparteien nach Wegen zu suchen, wie sie einander zukünftig begegnen können oder soweit wie möglich unabhängig voneinander sein können. Hier sind die Werkzeuge einer Schlichtung und des „Interessenausgleichs“ anzuwenden.

Weiterarbeit

Manchmal lässt sich ein Konflikt nur durch Trennung auflösen. Diesbezüglich bedarf es eines besonders sorgsamem Umgangs miteinander, doch fehlt es in der Diakonie hier an geeigneten Wegen. Trennungen werden oft als persönliches Scheitern und Versagen interpretiert. Allerdings haben vielleicht einfach nur die

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Personen und die vorfindlichen Strukturen und Traditionen nicht zusammengepasst (vgl. 1. Mo 13,12.13).

Stärker als in anderen Organisationen spielen bei Entscheidungen innerhalb diakonischer Einrichtungen und Organisationen neben persönlichen auch ethische Grundhaltungen und Werteorientierungen wie zum Beispiel Gemeinschaft und Nächstenliebe

eine wichtige Rolle. Deshalb geht es oft bei Sachentscheidungen auch um die Fragen nach dem kirchlichen Auftrag und um das christliche Selbstverständnis. Für den Umgang mit Konflikten ist das eine zusätzliche Herausforderung, aber es bietet auch die Chance, im gemeinsamen Raum des Glaubens Versöhnung zu finden.

2.7 Wirtschaften und Haushalten

Menschen sind zur Bewahrung der Schöpfung aufgerufen. Dieses verpflichtet zu einem verantwortlichen Umgang mit Ressourcen. Dies trifft auf die ökologischen Ressourcen unserer Erde ebenso zu, wie auf die zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Dienstleistungen notwendigen finanzwirtschaftlichen, personalwirtschaftlichen und organisatorischen Grundlagen und die sich daraus ergebenden Herausforderungen.

Ziel des diakonischen Handelns ist es, Menschen in unterschiedlichen Lebenslagen Hilfe zu leisten. Aus diakonischem Selbstverständnis heraus ist die Unterstützung von Menschen ein eigenes Anliegen. Der Staat hat dieses Anliegen teilweise in der Sozialgesetzgebung als selbstgesetztes Staatsziel aufgenommen. Wo sich der Staat selbst zur Unterstützung von Menschen im Sinne von Bedarfsdeckung und Existenzsicherung verpflichtet, kann diakonisches Handeln auch in der Umsetzung der Sozialgesetzgebung wirken. Das setzt in der Diakonie die Beachtung finanzwirtschaftlicher, personalwirtschaftlicher und organisatorischer Vorgaben voraus.

Über die staatlichen Unterstützungssysteme hinaus können die Bedarfslagen der Menschen diakonisches Handeln erforderlich machen. Zu erinnern ist aber auch daran, dass diakonische Arbeit oft mit leeren Händen begann (Mt 14,13-24). Das Engagement folgte dem Impuls, Menschen zu helfen und dafür Zeit und Kraft einzusetzen. Im Vertrauen auf Gottes Hilfe und in der Hoffnung auf Unterstützung und Spenden wurden die Fragen nach finanziellen Sachzwängen zunächst zurückgestellt und es wurde aus diakonischem Selbstverständnis heraus geholfen. Allerdings muss sich in einer verlässlichen diakonischen Arbeit der Mut des ungesicherten Beginns durch die Klugheit des vorausschauenden Haushaltens ergänzen.

2.7.1 Gemeinwohl und Gemeinnutz

Charakteristikum

Das Prinzip der Gemeinnützigkeit ist ein wichtiges Element deutscher Gesellschaftskultur. Die besonderen steuerrechtlichen Regeln sind insofern nur ein

Symptom eines gesellschaftlichen Konsenses darüber, dass soziale Dienstleistungen zum gemeinen Nutzen und nicht in erster Linie profitorientiert erbracht werden sollten und dass es gesellschaftliche Bereiche gibt, die zwar den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Effizienz folgen, welche sich aber reinem Markt- und materiellem Profitdenken entziehen. Wie andere Akteure der freien Wohlfahrtspflege handelt auch die Diakonie gemeinwohlorientiert. Sie handelt zum gesellschaftlichen Nutzen, indem sie sich verpflichtet fühlt, ihre Einnahmen und Gewinne zeitnah ihren gemeinwohlorientierten Zwecken zufließen zu lassen und nicht an Einzelpersonen auszuschütten. Das Gemeinwohlverständnis der Diakonie ist aus den eigenen evangelischen Wurzeln erwachsen und muss nicht mit steuerrechtlichen Kriterien identisch sein. Wichtige Elemente der diakonischen Gemeinwohlorientierung sind die innovative Orientierung an den Bedarfen der Menschen, die gesellschaftliche und kirchliche Vernetzung und die systematische Einbindung von Betroffenenvertretungen, Ehrenamtlichen und anderen freiwillig engagierten Menschen. Die Diakonie nimmt damit eine wichtige Integrations- und Sozialisationsaufgabe wahr. Die Gemeinnützigkeit ist ein Gestaltungselement der Zivilgesellschaft, die unter anderem der Entlastung des Staates dient, der sonst in höherem Maße sozialstaatliche Aufgaben selbst erfüllen müsste. Daher stehen der teilweisen Entlastung von Steuerzahlungen unter anderem eine Reihe von gemeinwohlorientierten Bindungen gegenüber wie zum Beispiel das Verbot unverhältnismäßig hoher Vergütungen sowie das Gebot der zeitnahen Mittelverwendung.

Praxis

Das Erkennen von Bedarfen und die Schaffung entsprechender Angebote in der Diakonie bilden die Grundlage innovativer Arbeit diakonischer Einrichtungen. Sie nehmen dazu die Veränderungen in der Gesellschaft wahr, erkennen Bedarfslagen der Menschen und suchen nach Lösungsmöglichkeiten. Hierzu arbeiten Mitarbeitende und Geschäftsleitungen der Einrichtungen sowie ehrenamtlich engagierte Bürger eng zusammen oder greifen wechselseitig Initiativen auf.

Die Hospizbewegung ist eine Antwort auf fehlende Dienstleistungen, die es Todkranken erlauben, in Würde zu sterben. Es sind stationäre Angebote und ambulante Betreuungsangebote zunächst ohne sozialrechtlich abgesicherte Finanzierung entstanden.

Die Erkenntnisse aus der Hospizbewegung haben dazu geführt, dass Netzwerke in der Palliativpflege entstehen, die eine ambulante Versorgung rund um die Uhr ermöglichen sollen. Das geschieht in Form einer Integrierten Versorgung, in der ein Krankenhaus mit niedergelassenen Palliativmedizinern zusammenarbeitet. Pflegedienste und andere Leistungserbringer bilden als Kooperationspartner ein Netzwerk.

Mit der Gesundheitsreform 2007 wurde „Spezialisierte Ambulante Palliativversorgung“ als Krankenkassenleistung definiert. Für diakonische Einrichtungen, die im ambulanten Bereich tätig sind, gibt es damit die Möglichkeit, Mitarbeiter fortzubilden, sich als Spezialpflegedienst zu qualifizieren und damit neue Arbeitsfelder zu erschließen.

Aufgrund des zunehmenden Anteils alter Menschen an der Gesamtbevölkerung haben sich neben den bewährten Wohn- und Pflegemöglichkeiten der stationären Altenpflege in Pflegeheimen, der Tagespflege, dem betreuten Wohnen in entsprechenden Wohnanlagen neue Wohnformen entwickelt, die als niederschwellige Angebote gelten können. Zum Beispiel kommt ein Zusammenleben älterer Menschen in der Art einer Wohngemeinschaft in Betracht. Hier ergibt sich die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit Wohnungsbauunternehmen genauso wie der Initiierung eigener Projekte.

Die Johanneswerk im Stadtteil gGmbH ist eine 100-prozentige Tochter des Ev. Johanneswerks, einer der größten diakonischen Träger Europas mit Sitz in Bielefeld. Das Angebot ist ausgerichtet auf moderne Wohnformen, die auf die individuellen Bedürfnisse der Bewohner zugeschnitten sind. Inmitten eines Gemeinwesens leben alte und junge, kranke und gesunde, behinderte und nicht-behinderte Menschen und werden durch flexible Hilfeleistungen sicher versorgt.

www.jw-im-stadtteil.de

Andere niederschwellige, neu entwickelte Betreuungsformen sind das Betreute Wohnen in der eigenen Wohnung. Bausteine sind die stundenweise Betreuung in Verbindung mit einem Hausnotrufgerät der Diakonie. Diakonie kann damit bezahlbare Alternativangebote zu den osteuropäischen Pflegehilfen entwickeln.

Diskussionspapier des Deutschen Evangelischen Verbandes für Altenarbeit (DEVAP): Schwarzarbeit in Pflege und Betreuung, Probleme illegaler Beschäftigung, 2007, abrufbar unter

www.devap.de/uploads/media/impulse_schwarzarbeit_in_pflege_und_betreuung07-03-30.pdf

Weiterarbeit

Die Diakonie ist gefordert, neu auftretende beziehungsweise sich ändernde Bedarfe Hilfebedürftiger zu erkennen und entsprechende Dienstleistungen anzubieten. Vor dem Hintergrund der zur Verfügung stehenden Mittel muss sie ihr Handeln ständig reflektieren. Um möglichst passgenaue Dienstleistungen anbieten zu können, ist ein wirtschaftlicher Einsatz der Mittel erforderlich.

2.7.2 Ressourcen schonen und effizient wirtschaften

Zur Erreichung des Ziels, Menschen möglichst bedarfsgerechte und passgenaue Dienst- und teilweise Sachleistungen zur Verfügung zu stellen, müssen die Leistungen ausreichend finanziert sein. Diakonische Einrichtungen benötigen auskömmliche finanzielle Mittel, Sachmittel und vor allem auch motivierte Mitarbeitende. Soweit sich diakonisches Anliegen mit den in der Sozialgesetzgebung festgelegten Leistungsverpflichtung deckt, muss der Staat seiner Finanzverantwortung gerecht werden. Darüber hinaus müssen vor dem Hintergrund einer Vielfalt von Bedarfen Hilfesuchender immer wieder neue Ressourcen erschlossen werden. Das gilt insbesondere für das Einwerben von Spenden und Social Sponsoring in den unterschiedlichsten Hilfebereichen. Innovative, am sich verändernden Bedarf ausgerichtete Professionalität und Ehrenamtlichkeit ergänzen einander.

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, die verfügbaren Mitarbeitenden genauso wie die Sach- und Finanzmittel bestmöglich für die Betroffenen einzusetzen. Oft fehlen aber auch genügend Finanzmittel, um die Bedarfe der Menschen zu decken. Auch die Kräfte hauptamtlicher Mitarbeitender und freiwillig Engagierter sind begrenzt.

Effizient wirtschaften bedeutet demnach nicht sparen um jeden Preis, sondern das Streben nach einem möglichst optimalen Verhältnis von Kosten und Leistungen. Wirtschaftlichkeit muss also jeglichem diakonischen Handeln zugrunde liegen – völlig unabhängig davon, ob gegebenenfalls auch gesetzliche Grundlagen für bestimmte Handlungsfelder ein Wirtschaftlichkeitsgebot vorsehen. Wirtschaftlichkeit stellt ein Merkmal diakonischer Kultur dar. Das bedeutet gleichzeitig, dass die Diakonie nach Möglichkeiten sucht, ihre Wirtschaftlichkeit ständig zu verbessern.

Praxis

Eine optimale Leistungserstellung setzt, um ein möglichst wirtschaftliches Handeln zu gewährleisten, den Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente voraus. Dabei steht eine klare und eindeutige Formulierung der angestrebten (Ober- und Unter-)Ziele an erster Stelle. Eine Abstimmung der verschiedenen von einer Einrichtung verfolgten Ziele kann zum Beispiel mittels einer Balanced Scorecard erfolgen.

In der v. Bodelschwighschen Anstalt Bethel wurde die Balanced Scorecard weiter entwickelt und über die fünf Perspektiven Kunden/ Adressaten, Finanzen, Mitarbeitende, Prozesse/ Strukturen und Unternehmensentwicklung hinaus auch Ziele zur diakonischen Identität/Werten formuliert. Das Ziel, dass ein christliches Selbstverständnis das Leben und Arbeiten prägt, ist in das Berichtswesen und Controlling aufgenommen.

■ www.bethel.de/bethel_de/ueber_uns/vision_pdf/Vision_07.pdf

Um ein abgestimmtes Zusammenwirken und somit ein wirtschaftliches Verhalten der Organe einer Einrichtung zu gewährleisten, hat die Diakonische Konferenz den Corporate Governance Kodex für die Diakonie (DGK) verabschiedet, den alle Einrichtungen – ab einer bestimmten Größe verbindlich – implementieren sollen. Der DGK setzt zur Sicherstellung der langfristigen Existenz der Einrichtung ein adäquates Risikomanagement voraus.

Corporate Governance Kodex für die Diakonie
■ www.diakonie.de/downloads/Diakonie-CGK.pdf

Eine weitere Möglichkeit zur ständigen Verbesserung der Wirtschaftlichkeit stellen die Erarbeitung und der Vergleich von Kennzahlen für die betriebs- und diakonieinterne Verwendung dar. Dies erlaubt einen Vergleich mit anderen diakonischen Einrichtungen und eröffnet somit die Möglichkeit, Ursachen für zum Beispiel von vom Mittel abweichende Ergebnisse zu hinterfragen.

Erhebung bundeseinheitlicher Kennzahlen zum Vergleich und zur Beurteilung der Situation von Diakonie-/Sozialstationen sowie zur Entwicklung zukunftsweisender Strategien. Die Kennzahlen zur Personalausstattung, zur Verteilung der Arbeitszeiten der Mitarbeitenden, zu den Leistungen und Kosten sowie den Leistungsentgelten wurden von einer Arbeitsgruppe zusammengesetzt aus Mitarbeitenden der Landesverbände unter Federführung des Diakonischen Werkes der EKD entwickelt.

Eine Stärkung der Wirtschaftlichkeit der Einrichtungen lässt sich auch durch die Schaffung von Leistungsverbänden durch Kooperationen erreichen. Dabei ist zum einen die Vernetzung verschiedener Arbeitsfelder desselben Trägers sowie zum anderen die Zusammenarbeit unterschiedlicher Träger denkbar. Leistungsverbände sind sowohl zwischen

verschiedenen Arbeitsfeldern wie zum Beispiel der Alten- und Behindertenhilfe als auch durch die Nutzung zentraler Angebote eines Trägers für verschiedene Arbeitsfelder denkbar. Hierdurch können unter anderem Auslastungsschwankungen in einem Bereich kompensiert werden.

Verschiedene von einem Unternehmen erbrachte Leistungsbereiche wie zum Beispiel Krankenbeförderung, Pflege, Hausnotruf, Essen auf Rädern ergänzen einander, bringen wirtschaftliche Synergieeffekte (eine Zentrale für Fahrdienstdisposition und Hausnotruf) und entsprechen Kundenwünschen: „Ich möchte alles aus einer Hand“ ist ein Projekt der Diakoniegesellschaft Waldeck-Frankenberg mbH.

www.diakoniegesellschaft.de

Weiterarbeit

Betriebswirtschaftliche Instrumente und Methoden müssen im Hinblick auf ihre Verwendbarkeit in der Diakonie überprüft, gegebenenfalls modifiziert, in den Einrichtungen tatsächlich umgesetzt und darüber hinaus für die Weiterentwicklung innovativer Dienstleistungen genutzt werden. Sich bereits im Einsatz befindende Methoden und Instrumente sind ständig zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Auch die Vernetzung verschiedener Angebote und Anbieter ist fortzuführen.

2.7.3 Fair und gerecht entlohnen

Auf der Basis des im Grundgesetz verankerten kirchlichen Selbstbestimmungsrechts ist es der Diakonie möglich, eigene, mitarbeitergerechte Dienstleistungsregelungen verbunden mit einer entsprechenden Fürsorgepflicht sowie ein paritätisches Verfahren zur Festlegung der Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden zu verankern. Die Dienstleistungsfragen werden meist im so genannten „Dritten Weg“ geregelt, der durch eine vertrauensvolle, partnerschaftliche Zusammenarbeit aller Beteiligten sowie das paritätisch von Dienstgebern und Dienstnehmern praktizierte Verfahren zur Festlegung der Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden gekennzeichnet ist. Ergebnis sind diakoniespezifische arbeitsrechtliche Regelungen.

Mitarbeitende der Diakonie haben im Rahmen der diakoniespezifischen Regelungen zum einen ihren jeweiligen Auftrag zu erfüllen. Zum anderen steht ihnen jedoch auch eine entsprechende Fürsorge und Entlohnung durch ihren Arbeitgeber zu. Die Ansprüche an den Interessenausgleich zwischen Dienstgebern und Dienstnehmern haben sich in den letzten Jahren aufgrund der nur unzureichend zur Verfügung gestellten Leistungsentgelte der Kostenträger zuge-spitzt. Dies ist umso bedeutender, als die Personalkosten mit ca. 60 Prozent bis 80 Prozent den größten Kostenfaktor eines Trägers darstellen. Verschärft wird die Situation durch den Wettbewerb diakonischer Träger mit gewinnorientierten Anbietern aus dem In- und Ausland. Vor diesem Hintergrund setzt sich Diakonie nach außen in Staat und Gesellschaft als Anwalt für die Betroffenen ein. Diakoniekonflikt ist der Konflikt zwischen einem von den Dienstgebern angestrebten ausgeglichenen Jahresergebnis einerseits und dem Interesse der Mitarbeitenden an auskömmlichen Vergütungen andererseits auszugleichen. Die Art des Umgangs mit diesem Spannungsverhältnis muss mit den Merkmalen einer diakonischen Kultur vereinbar sein, das heißt Beteiligung statt Konfrontation suchen und ausgrenzende Arbeitskämpfmittel wie Streik und Aussperrung vermeiden.

Praxis

Die sozialpolitischen Rahmenbedingungen erlauben nicht immer eine leistungsgerechte Entlohnung der Mitarbeitenden. Deshalb setzt sich die Diakonie für ausreichende und qualitätsgerechte Refinanzierungen sozialer Leistungen ein.

Bei ergänzenden Gratifikationen ist nicht nur die Geldleistung wichtig, sondern auch die Anerkennung der Leistung der Mitarbeitenden.

Als Dank und gleichzeitig als Möglichkeit der Erholung und Regeneration für die über das übliche Maß hinausgehenden Leistungen während der Umbauphase des Altbaus der Orthopädischen Klinik Hessisch Lichtenau wurde allen Mitarbeitenden je zwei Freikarten zum Besuch einer Therme zur Verfügung gestellt.

www.lichtenau-ev.de

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Als finanzielle Anerkennung gegenüber den Mitarbeitenden können zudem lohnsteuer- und sozialversicherungsfreie Sachleistungen (zum Beispiel Benzingutscheine bis 40 Euro pro Monat) gewährt werden. Dabei sind allerdings die steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Grenzwerte zu beachten. Einen möglichen Ausgleich für außerordentliche Leistungen kann auch ein zusätzlicher Freizeitausgleich zum Beispiel in Form zusätzlicher Urlaubstage darstellen.

Neben einer fairen und gerechten Entlohnung ist für eine diakonische Kultur die Frage der Anerkennung von großer Bedeutung. Die Wertschätzung Mitarbeitender kann auf vielfältige Weise ausgedrückt werden, von der Würdigung zu Geburtstagen und Jubiläen, der Beachtung von Feedbacks im Rahmen von Mitarbeiter- beziehungsweise Zielvereinbarungsgesprächen, der Gratulation zu erfolgreichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen bis zur Honorierung besonderer Leistungen durch Urlaubstage.

Weiterarbeit

Die Diakonie ist gefordert, sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten in die politische Diskussion einzubringen, um die sozialpolitischen Rahmenbedingungen zu verbessern. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, dass auch in Zukunft eine faire und gerechte Entlohnung der Mitarbeitenden gewährleistet ist.

Wichtig ist, dass auch die Weiterentwicklung des Dienst- und Tarifrechts in Zusammenhang mit den Fragen diakonischer Kultur in Verbindung gesehen wird. Die rechtliche und tarifliche Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen muss mit den Merkmalen einer diakonischen Kultur vereinbar sein. Basis für die Bewertung der Spannungen sowie Hilfen zur Entscheidungsfindung bei Konflikten sind die Leitbildaussagen der Diakonie. Dabei kommt dem Leitbild, dass diakonisches Handeln aus einer Gemeinschaft heraus geschieht, eine hohe Bedeutung zu. Die Zusammengehörigkeit aller in der Diakonie Lebenden und Arbeitenden, das Wissen um die gemeinsame Verantwortung, wird gerade auch über dienst- und tarifrechtlichen Fragen kommuniziert.

2.8 Qualität (zu-)sichern

Die Qualität der Arbeit spielt in der Unternehmenskultur der Diakonie eine große Rolle. Diakonische Arbeit darf nicht gut gemeint aber unprofessionell und qualitativ fragwürdig sein. Deshalb leiten sich aus der Beschreibung diakonischer Qualität Strategien, Strukturen und Prozesse ab.

Ziel einer diakonischen Unternehmung ist es dabei, Qualität zu entwickeln, zu sichern und ständig zu verbessern sowie den Nutzern (Patienten / Klienten) „zuzusichern“.

Die von der Diakonie entwickelten Qualitätshandbücher und Systeme der Qualitätssicherung unterstreichen, dass es um eine Einheit von organisatorischen, fachlichen und geistlichen Merkmalen geht, wenn in der Diakonie von Qualität gesprochen wird.

Zwar können nur äußerliche Aspekte geistlicher Ausrichtungen operationalisiert werden, aber indem diese Merkmale explizit aufgenommen werden, verweisen sie auf die hinter ihnen liegende Ebene. Auch Anstrengungen, die der geistlichen Ausrichtung und der Vergewisserung dieses Hintergrundes dienen, haben einen Einfluss auf die Qualitätssicherung. Qualität diakonisch zu verstehen und zu gestalten heißt, dem Handeln im Geist Gottes Struktur zu geben.

2.8.1 Leitbilder umsetzen

Charakteristikum

Trotz ihres teilweise visionären Charakters müssen Leitbildaussagen in angemessener Zeit zu einer Verpflichtung und Qualitätszusage werden, so dass sie in den Arbeitsabläufen sowie den Wirkungen erkennbar werden. Damit die Unternehmensethik spürbar wird, bedarf es eines Operationalisierungsprozesses.

Praxis

Auf der Basis einer jeweiligen Satzung wird als gemeinsamer Sinnhorizont aller Aktivitäten zur Entwicklung von Qualität ein Leitbild erstellt. Die Leitbilderstellung erfolgt in einem partizipativen Prozess der gesamten Mitarbeiterschaft in Verantwortung der Leitung. Mit dem Leitbild wird die Unternehmenskultur beschrieben.

Ebenfalls partizipativ erfolgt die Erarbeitung der Qualitätspolitik. Sie soll Antwort auf die Frage geben, wie Qualität verstanden wird und was sie in (einzelnen Arbeitsfeldern) der Einrichtung bedeutet. Leitbild und Qualitätspolitik sind sodann die wesentlichen Elemente zur Erarbeitung und Einführung eines Qualitätsmanagements.

Die Samariterstiftung Nürtingen ist mit der Verknüpfung von Satzungsaussagen, Leitbildsätzen und Aussagen zur Qualitätspolitik noch einen Schritt weiter gegangen: Unter Nutzung des sehr anspruchsvollen Business Excellence Modells EFQM wurden den jeweiligen Qualitätsanforderungen, wie zum Beispiel der Beschreibung, wie Führungskräfte sich um Kunden und externe Organisationen bemühen, die Formulierungen aus dem Leitbild und der Qualitätsziele als Dokumente zur Seite gestellt.

www.samariterstiftung.de

In der Praxis werden die vielfältigsten Prozesse initiiert, um die Bedeutung der Aussagen für die praktische soziale Arbeit in verschiedenen Arbeitsbereichen und Organisationseinheiten zu klären. Als Bindeglied zwischen dem Einrichtungsleitbild und den fachlichen Anforderungen werden zum Teil auch fachbezogene Leitbilder (zum Beispiel Pflegeleitbild) oder fachbezogene theologische Leitsätze formuliert.

Das diakonische Fortbildungszentrum auf der Ansharhöhe, Hamburg, hat Basisleitsätze zur diakonischen Pflegequalität formuliert. Die Leitsätze sollen sowohl bei der Umsetzung von Pflege, Betreuung und Versorgung als auch bei der Gestaltung der betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen und bei der Personalentwicklung berücksichtigt werden. Die mit Copyright geschützten Leitsätze sind Basis vieler diakonischer Qualitätshandbücher in der Pflege.

Quelle: Bundesrahmenhandbuch Diakonie-Siegel Pflege, Berlin 2006

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Bei der Operationalisierung von Leitbildvorgaben sollte unbedingt eine direkte Beziehung zwischen Leitbildaussage und praktischer Umsetzung bestehen: So leitet sich aus dem Leitbildsatz „Bewahrung der Schöpfung“ im Ergebnis die Forderung eines verantwortlichen Umgangs mit Ressourcen ab. Dies wiederum bedeutet in der praktischen Umsetzung der Organisation:

- Arbeiten nach ökologischen Standards, zum Beispiel das in der EU 1993 entwickelte Umweltmanagement-System EMAS (Eco-Management and Audit Scheme). Auch wird EMAS im Diakonischen Werk der EKD umgesetzt und regelmäßig von unabhängigen staatlich zugelassenen Wertgutachtern geprüft.
- Arbeiten nach ökonomischen Standards, zum Beispiel im Bereich Betriebswirtschaft und Verwaltung: Buchführung, Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling etc.

Viele Leitbilder enthalten Aussagen zur Mitarbeiterorientierung, zur Dienstgemeinschaft von Männern und Frauen sowie zur Sicherung der Professionalität durch Aus-, Fort- und Weiterbildung. Wenn sich herausstellt, dass Arbeitsstandards nach wiederholter Prüfung nicht den genannten Zielen entsprechen, so müssen erneut Maßnahmen zur Zielerreichung ergriffen werden.

Wenn eine Einrichtung weniger als ein Prozent der Bruttopersonalkosten für die Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeitenden ausgibt, wenn kein Vorschlagswesen und kein Beschwerdemanagement etabliert sind, so sind Leitbildaussagen zur Mitarbeiterorientierung beziehungsweise zur Dienstgemeinschaft zu überprüfen beziehungsweise größere Anstrengungen zur Umsetzung zu unternehmen.

Weiterarbeit

Viele Anspruchsgruppen der Diakonie wie zum Beispiel Klienten, Mitarbeitende, Kostenträger, Geschäftspartner verlassen sich auf die Leitbildaussagen der Diakonie, haben aber zum Teil eigene Interpretationen, weitergehende Erwartungen oder

sogar Enttäuschungen. Der Dialog mit diesen Gruppen muss mit dem Ziel verstärkt werden, Leitbildaussagen und gelebte Praxis in Übereinstimmung zu bringen. Ziel sollte nicht sein, die Erwartungen an die Wirkung eines Leitbildes zu reduzieren, sondern durch eine verbesserte Praxis die Erwartungen zu erfüllen.

2.8.2 Strukturen und Prozesse gestalten

Charakteristikum

In diakonischen Einrichtungen müssen Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe so ausgewählt und ausgestaltet sein, dass die (typische) diakonische Kultur in ihnen abgebildet ist.

Praxis

Dies bedeutet für das Geschäftsmodell: Kunden gehören zu den Anspruchsgruppen einer Unternehmung. Die Ordnungsmomente Strategie und Strukturen zielen auf eine optimierte Leistungserbringung gegenüber den Kunden. Im Blick auf Kunden und weitere Anspruchsgruppen wie Mitarbeitende ist ein strategisches Anspruchsgruppenkonzept (nach Freeman) zu entwickeln. In diakonischen Einrichtungen werden der shareholder-value-Ansatz (Gewinnmaximierung) oder der stakeholder-value-Ansatz (langfristig ausgewogene Berücksichtigung aller Anspruchsgruppen zur Erreichung eines maximalen shareholder-values) eher nicht verwendet. Dagegen findet das ethische (normativ-kritische) Anspruchsgruppenkonzept häufig Anwendung: Als relevante Anspruchsgruppen gelten Menschen, deren Menschenwürde zu achten ist und deren moralische Rechte zu stärken sind. Es geht also nicht um die Befriedigung jener Gruppen, die am „wirkmächtigsten“ sind, sondern um die ethisch begründbare Legitimität (zum Beispiel die Schwachen in einer Gesellschaft).

Dies bedeutet für die (Organisations-)Strukturen: Ihrem Selbstverständnis nach hat sich die Diakonie zum Ziele gesetzt, jeweils auf neue soziale Herausforderungen zu reagieren. Dies setzt ein Maß an Flexibilität voraus, das auch in den Strukturen einer Organisation zum Ausdruck kommen muss. Dies bezieht sich einerseits darauf, die Strukturen immer

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

wieder neu den Herausforderungen anzupassen (den aktuellen und neuen Bedürfnissen von Menschen, Prozessen der Deregulierung und Globalisierung, Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie). Andererseits müssen Strukturen in sich eine hohe Flexibilität der Arbeitsabläufe ermöglichen, zum Beispiel durch die Einführung permanenter und flexibler Arbeitsformen.

So hat das Diakonische Werk der EKD im Rahmen der Weiterentwicklung seiner Organisationsstruktur bei seinem Projektmanagement eine flexible Struktur eingeführt.

Quelle: Projekthandbuch des Diakonischen Werkes der EKD

Strukturvorgaben der Diakonie gibt es nur in begrenztem Maße. Letztlich können die Ausführungen des Corporate Governance Kodex der Diakonie zur Führungsstruktur eines Unternehmens jedoch als eine Empfehlung angesehen werden. Von Bedeutung ist allerdings, dass diakonische Unternehmen ihrer Kirchlichkeit Ausdruck verleihen. Dabei sind die Strukturen zu beachten, die sich aus der Rechtsform einer diakonischen Unternehmung ergeben. Die kontroverse Diskussion über diakonie-adäquate Rechtsformen verdichtet sich immer mehr in der Anerkennung einer gewissen Flexibilität, für den Fall, dass die Gemeinwohlorientierung erkennbar ist und die Anspruchsgruppen erreicht werden.

Neben der Organisationsstruktur sind es insbesondere die Arbeitsabläufe (Prozesse), die die Flexibilität einer Organisation in Blick auf die Aufgabenerfüllung ausmachen. Die Diakonie hat in ihren Arbeitsvollzügen drei Prozesskategorien zu berücksichtigen:

- Geschäftsprozesse verkörpern den praktischen Vollzug der marktbezogenen Kernaktivitäten einer Unternehmung (Kundenorientierung).
- Unterstützungsprozesse dienen der Bereitstellung der Infrastruktur und der Erbringung der internen Dienstleistungen.

- Managementprozesse umfassen alle grundlegenden Managementaufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung, Steuerung und Entwicklung einer zweckorientierten Organisation zu tun haben.

In diakonischen Einrichtungen hat sich eine Praxis etabliert, die im Rahmen des Qualitätsmanagements versucht, bestehende Prozesse zu identifizieren und letztendlich ständig zu verbessern. Ebenso werden in Einrichtungen bei der Darstellung der komplexen Aktivitäten einer Organisation Prozesslandkarten entwickelt.

Das Diakonische Werk der EKD hat in seinem Bundesrahmenhandbuch Diakonie-Siegel Pflege am Beispiel eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses/PDCA-Zyklus eine Prozess-Landkarte erstellt. Diese wurde aus der diakonischen Praxis heraus entwickelt und macht am Beispiel eines Prozesses deutlich, wie im Pflegebereich die vielfältigsten Prozesse einer diakonischen Organisation ineinander wirken.

Quelle: Bundesrahmenhandbuch Diakonie-Siegel Pflege, Leitfaden für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems in der Altenpflege, Berlin 2007

Die Prozesse sollten auch die Besonderheiten diakonischer Einrichtungen entsprechend des evangelischen Profils reflektieren. Dies kann insbesondere in der Qualitätszirkelarbeit geschehen.

Die Einrichtung Herzogsägmühle hat einen Qualitätszirkel Spiritualität eingerichtet. Die Erkenntnisse aus diesem Prozess sollen in die gesamte Arbeit der Einrichtung einfließen.

www.herzogsaegmuehle.de

info@herzogsaegmuehle.de

Weiterarbeit

Optimale Strukturen und Prozesse sind unverzichtbare Voraussetzungen für eine hohe diakonische Ergebnisqualität. Eine hohe Flexibilität (in den Strukturen, Prozessen, aber zum Beispiel auch in den Rechtsformen) sichert den Anspruch der Diakonie,

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

sich immer wieder neu auf gesellschaftliche Veränderungen einzustellen.

2.8.3 Wirkungen erzielen

Charakteristikum

In diakonischen Einrichtungen müssen die (positiven) Wirkungen resultierend aus Leitbildaussagen, Struktur- und Prozessfestlegungen nachweisbar sein. Eine Wirkungsorientierung sollte Aussagen darüber machen, was an (positiven) Wirkungen beim Nutzer angekommen ist. Diakonische Einrichtungen sehen in der Wirkungsorientierung ein wichtiges Grundanliegen der Diakonie. Dieses Grundanliegen korrespondiert mit definierbaren Qualitätsanforderungen. Prüfkriterien geben einen Aufschluss darüber, wie Wirkungen nachweisbar sind.

Praxis

In der Diakonie wird die Wirkung des Handelns in den Vordergrund gestellt. Dies zwingt dazu, klare Ziele zu definieren und Erfolgskriterien zu beschreiben. Wirkungen diakonischer Arbeit sind an und von den Adressaten beobachtbare Effekte, zu deren Zustandekommen diakonische Anstrengungen in nennenswertem Umfang beigetragen haben. Unter Effekten werden Verbesserungen oder eine Stabilisierung von Lebenszuständen beziehungsweise eine Verlangsamung von Verschlechterungen verstanden.

Das Diakonische Werk Hamburg hat ein Positionspapier zur Wirkungsorientierung in der sozialen Arbeit erstellt. Bei der Wirkungsorientierung geht es darum, nicht die Organisation, sondern den Menschen in den Vordergrund zu stellen. In wirkungsorientierten Konzepten werden Modelle entwickelt, wie auf der Grundlage formulierter Zielsetzungen, Wirkungen beschrieben, beobachtet, bemessen, bewertet und unter Umständen auch vergütet werden können.

■ www.diakonie-hamburg.de/_SIR5dHsT5tSn0-IOMWU/kd.1126000846/kd.1126000846.8/info.html

Weiterarbeit

Die Qualität diakonischer Arbeit bezieht sich nicht nur auf die (optimale) Organisationsaktualität (state of the art). Vielmehr ist die Qualität zu beschreiben, die bei den Klienten ankommen soll. In den verschiedenen sozialen Arbeitsfeldern sollten deshalb verstärkt Anstrengungen unternommen werden, um Indikatoren und Messinstrumente für mehr (Lebens-) Qualität zu entwickeln und diese mit den Kooperationspartnern in Politik und Gesellschaft, darunter auch die Kostenträger, zu konsentieren.

2.8.4 Transparenz schaffen

Charakteristikum

Qualität ist in der Diakonie das Ergebnis des Zusammenwirkens vieler Beteiligter. Um gemeinsam Qualität zu sichern, ist eine transparente Arbeits- und Vorgehensweise aller notwendig. Sowohl auf der Ebene der Leistungserbringer als auch der Hilfesuchenden beziehungsweise Nutzer muss Transparenz herrschen, damit das gemeinsame Ziel wirkungsvoller Hilfen und Unterstützungen erreicht wird. Transparenz wird im Wesentlichen auf zwei Ebenen erreicht. Einerseits dienen schriftlich niedergelegte Dokumente, die Aussagen über Art und Umfang der Leistungserbringung, der Struktur, der Prozesse und der Arbeitsweise enthalten, der formalen Sicherung eines transparenten Agierens. Andererseits wird erwartet, dass die Beteiligten selbst ihre Aufgaben und Funktionen nachvollziehbar und eindeutig wahrnehmen. Ohne eine persönliche Ebene besteht die Gefahr, dass eine transparente Aufgabenerfüllung formal bleibt und die notwendige Qualität der Dienstleistung und Verlässlichkeit nicht erreicht wird. Die Aufforderung an Christen „allezeit bereit zur Verantwortung“ zu sein (1. Petr 3,15), beschränkt sich nicht allein auf die Fragen der Motivation und des Glaubens.

Praxis

Qualitätsmanagementhandbücher sind in der Praxis ein wichtiges Instrument, um Transparenz zu sichern, denn in ihnen werden Anforderungen und Standards nachvollziehbar beschrieben.

■ Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten

Qualitätsmanagementhandbücher sind in der Regel nach einem bestimmten Standard strukturiert.

Abgeleitet aus, diakonischem Auftrag, in der Regel der Satzung, werden ein Leitbild entwickelt, die Qualitätspolitik beschrieben sowie die Arbeitsziele festgelegt.

Zusammen mit weiteren Inhalten der Arbeit, der Beschreibung der Qualitätsstandards und der Darstellung von Prozessen beschreibt ein Qualitätsmanagementhandbuch das Profil der Einrichtung.

Qualitätsmanagementhandbücher sind mittlerweile in vielen diakonischen Diensten und Einrichtungen etabliert. Als transparentes Instrument bleiben sie aber nur wirkungsvoll, wenn sie immer wieder aktualisiert und angepasst werden. Für eine Unterstützung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse steht das Diakonische Institut für Qualitätsentwicklung zur Verfügung.

www.diakonie-dqe.de

In der Diakonie gibt es gelungene Beispiele dafür, wie in einem transparenten Verfahren Qualität durch kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsabläufe hergestellt werden kann. Dabei handelt es sich in Weiterentwicklung bisheriger Qualitätshandbücher um sich ständig weiterentwickelnde (virtuelle) Dokumente. Alle Mitarbeitenden besitzen das Handbuch elektronisch und können sich in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich permanent an der Verbesserung der Prozesse beteiligen. Auf der Basis eines definierten Abstimmungsverfahrens entwickelt sich das Handbuch somit nahezu täglich weiter in der Erwartung, dass alle Vorschläge zur Verbesserung des Ablaufes und des Leistungsgeschehens führen.

In der Theodor Fliedner Stiftung in Mülheim wurde ein virtuelles Qualitätsmanagement-Handbuch entwickelt. Dieses Handbuch ist nicht nur allen Mitarbeitenden zugänglich, sondern kann – im jeweiligen Verantwortungsbereich – von den einzelnen Mitarbeitenden jeweils auch so verändert und ständig verbessert werden, dass Strukturen und Prozessabläufe einer ständigen Optimierung unterliegen.

www.fliedner.de,

02 08 / 44 48 10 2, (Herr Möller)

Transparenz ist eine wesentliche Voraussetzung für Partizipation. Das umfasst sowohl die Verfügbarkeit von Informationen und von Aktualität von Dokumentationen als auch die Bereitschaft aller Mitarbeitenden zu einer offenen, kollegialen und transparenten Arbeitsweise. Auch im diakonischen Kontext treten Fehler und Unzulänglichkeiten auf. Insbesondere in solchen Situationen sind transparente Vorgehensweisen gefordert, damit auf Mängel Verbesserungen folgen.

Ansätze zur Weiterarbeit

Die hohe Transparenz und Partizipation durch die Nutzung elektronischer Handbücher sollte in allen Arbeitsfeldern zum diakonischen Standard werden.

An der Verbesserung der Prozesse durch die Mitarbeitenden sollten zukünftig verstärkt auch Klienten beteiligt werden. Entsprechende Beteiligungsmodelle sind zu entwickeln.

3 Diakonische Kultur und die Hoffnung auf Gottes Wirken

Diakonische Kultur hat viele Facetten. Dazu gehören die Atmosphäre eines Hauses, die Offenheit einer Einrichtung, die Fähigkeit, Menschen zu integrieren und an der Gemeinschaft teilhaben zu lassen. Dazu gehören aber auch die Glaubensvorstellungen, Kenntnisse, Moralauffassungen und viele weitere Fähigkeiten und Gewohnheiten, die Mitarbeitende und Bewohner, Führungskräfte und Gäste in das Miteinander einer diakonischen Einrichtung einbringen oder dort erwerben.

Diakonische Kultur ist damit nicht losgelöst von den kulturellen Ausprägungen ihrer Umgebung, der Gesellschaft. Sie steht in einem Wechselverhältnis zu den Eigenarten der religiösen und sozialen Kontexte, des kirchlichen oder regionalen Umfelds. Sie ist geprägt durch ihre Geschichte und durch Traditionen. Diese Abhängigkeit ist Ressource und Herausforderung diakonischer Kultur.

Auf der einen Seite wächst das Miteinander in den diakonischen Arbeitsgebieten mit den mitgebrachten religiösen Überzeugungen und kirchlichen Kontexten. Eine diakonische Kultur bedarf umso mehr Aufmerksamkeit, je weniger auf solche Werte und Verhaltensweisen zurückgegriffen werden kann. Auf der anderen Seite stellt deshalb eine säkularer werdende Gesellschaft diakonische Einrichtungen und Träger immer stärker vor die Aufgabe, für die Pflege einer diakonischen Kultur Sorge zu tragen.

Die Zusammenstellung von Charakteristika diakonischer Kultur hat insgesamt das Ziel, Hilfestellungen bei der Pflege einer Einrichtungskultur zu geben, in der bewusst nach einer Ausrichtung am christlichen Menschenbild gefragt wird. Es geht um eine Kultur, in der Freiheit und Hoffnung des Evangeliums ihren Ausdruck finden, und die Geborgenheit in der Nähe Gottes hinter den menschlichen Bemühungen um Hilfe und Begleitung steht.

Die Aufmerksamkeit und die Anstrengungen zur Pflege einer diakonischen Kultur gehen von der Überzeugung und Hoffnung aus, dass die Verhaltensweisen und Einstellungen eine Rückwirkung auf die Umgebung haben und selbst zur Botschaft werden. Diese Rückwirkung wird aber in einer säkular geprägten und heterogenen Umgebung stärker herausgefordert als in einem christlichen und gewachsenen Milieu.

Trotz der Gestaltungsmöglichkeiten entzieht sich diakonische Kultur einer Machbarkeit. Kultur kann nicht allein an Gegenständen und Regeln fest gemacht werden, sie ist keine materiell greifbare Konstante. Kultur ist eng mit Personalität verbunden. Kultur findet nicht außerhalb der Existenz des Menschen statt, sondern ist Ausdruck seiner Freiheit, seiner Individualität und seines Gottesbezugs. Diese Einsicht gilt insbesondere, wenn Diakonie nicht nur als soziales System, sondern zugleich als Kirche verstanden wird. Dieser Blick eröffnet einen weiten Kulturbegriff, da theologisch daran zu erinnern ist, dass Kultur auf die Gesamtentfaltung menschlicher Persönlichkeit, das Wohl der Gemeinschaft und die Verwirklichung einer humanen Gesellschaft ausgerichtet ist. Diese Perspektive beinhaltet aber auch die Warnung, dass Kultur kein erzeugbares Produkt ist, sondern als Gestaltungsraum von dem ihn prägenden Geist abhängt.

Die verheißene und erfahrene Nähe Gottes ist Bedingung für eine diakonische Kultur. Damit verbinden sich Hoffnung und Verheißung, dass Gottes Geist Menschen befähigt, ihrem Glauben kulturellen und das Miteinander prägenden Ausdruck zu geben. Die Verheißung und Erfahrung von Gottes Nähe in der Gestaltung von Kultur hebt die gemeinsame Arbeit und das geteilte Leben in der Diakonie über die konstruierten Grenzen menschlicher Enge. Diakonische Kultur erwächst aus der Gemeinschaft des Menschen mit Gott.

Mitglieder der Projektgruppe

Projektleitung

Dr. Ingolf Hübner, PL
Theologie, Stabsstelle Vorstand
Diakonisches Werk der EKD e. V.

Uwe Schwarzer, Stellvertretung PL
Strategisches Management, Stabsstelle Vorstand
Diakonisches Werk der EKD e. V.

Projektmitglieder

Dr. Astrid Giebel
Theologie, Stabsstelle Vorstand Zentren
Diakonisches Werk der EKD e. V.

Norbert Groß
Verbandsdirektor
Deutscher Evangelischer Krankenhausverband e. V.

Alfred Jung
Geschäftsführer
Diakoniegesellschaft Waldeck-Frankenberg mbH

Ulrich Laepple
Diakonisch-missionarischer Gemeindeaufbau
Arbeitsgemeinschaft Missionarische Dienste im
Diakonischen Werk der EKD e. V.

Christine Rösch
Diakonisches Werk Evangelischer Kirchen
in Mitteldeutschland e. V.

Käte Roos
Projektkoordination
Diakonisches Werk der EKD e. V.

Michael Schmidt
Geschäftsführer
Diakonisches Werk Bremen e. V.

Paul-Gerhardt Voget
Direktor
Samariteranstalten Fürstenwalde/Spree
Stiftung bürgerlichen Rechts

Experten

Cornelia Coenen-Marx
Oberkirchenrätin
Evangelische Kirche in Deutschland

Wilfried Knorr
Direktor
Herzogsägmühle
(Innere Mission München – Diakonie in München
und Oberbayern e. V.)

Kathleen Niepmann
Pressesprecherin
Diakonisches Werk in Hessen und Nassau e. V.

Dr. Claudia Wohlleber
Steuerrecht/Grundsatzfragen, Betriebswirtschaft
Diakonisches Werk der EKD e. V.

