

Steuern mit Verantwortung – Wie finden Leitende Orientierung?

Dialog-Referat Prof. Dr. Tim Hagemann / Prof. Dr. Martin Sauer
am 10.06.2013 in Bielefeld-Bethel, Tagungszentrum Assapheum

Sauer:

Ein Bildungsreferent eines anderen Wohlfahrtsverbandes sagte vor einigen Jahren zu mir: „Ihr in der Diakonie habt es gut. Mit eurer christlichen Tradition und der Bibel im Gepäck habt ihr ja eine klare Orientierung. Da haben wir es in der AWO viel schwerer.“ Ich war zunächst überrascht: Ist das Leitbild der Arbeiterbewegung, die Solidariät, nicht auch eine klare Orientierung? Wer die Diskussionen um die Geschichte und Zukunft der SPD anlässlich ihres 150. Gründungstages mit verfolgt hat, erkennt schnell, dass das wohl so eindeutig nicht der Fall ist.

Aber ist denn tatsächlich so, dass wir in der Diakonie eine klare Orientierung haben? Schaut man in die umfangreiche, überwiegend theologische Literatur zum Profil diakonischer Arbeit und zu einer christlichen Führungsethik, dann scheint die Sache klar zu sein:

- Wir haben zu allererst das „christliche“ bzw. das „biblische“ Menschenbild.
- Wir haben das Leitprinzip der Nächstenliebe in den biblischen Erzählungen vom barmherzigen Samariter und vom Weltgericht, wo deutlich wird, dass die Liebe zu Gott erst in der Beziehung zum notleidenden Mitmenschen erkennbar wird.
- Wir haben aus den Büchern des Alten und des Neuen Testaments die Grundorientierungen „Barmherzigkeit, Recht, Gerechtigkeit“ (Schmidt 2013, 116) – „Option für die Armen“ wird das in einer wichtigen Denkschrift der beiden großen Kirchen aus dem Jahr 1998 genannt.
- Wir haben die 10 Gebote, aus denen sich bis heute ethische Leitlinien auch für Führungsaufgaben entwickeln lassen (ebd.)
- Wir haben die Tradition: Im Laufe von 2 Jahrtausenden wurde eine beeindruckende Fülle von sozialen Einrichtungen geschaffen - von Klöstern, die die Kranken und Altenversorgung übernahmen, über Hospitäler, Armenspeisungen bis zum modernen High-Tech-Krankenhaus in kirchlicher Trägerschaft.
- Und im Zeichen der Ökonomisierung sozialer Arbeit haben wir auch noch den „diakonischen Mehrwert“ entdeckt, der sich einerseits in der höheren, weil religiös begründeten Motivation der Mitarbeitenden zeigt und andererseits in dem größeren Vertrauen, das Patienten, Klienten und Ratsuchende – zumindest in Teilen - gegenüber kirchlichen Einrichtungen empfinden.

Eigentlich Material genug, um eine klare Orientierung beim Führen, beim Steuern, zu finden – sollte man meinen. Tatsächlich scheint aber die Frage nach klarem Profil und eindeutigen Wertemaßstäben für die Diakonie nicht so eindeutig beantwortet zu sein, denn mindestens seit Ende der 1970er Jahre erscheinen immer wieder neue Veröffentlichungen dazu. Dabei fällt auf, dass sie durchweg *programmatisch* und nicht *empirisch* angelegt sind. Das weist darauf hin, dass die Praxis längst nicht als zufriedenstellend erlebt wird. Am Ende einer hochkarätig besetzten Tagung im Jahr 2009 im Kloster Loccum zum Thema diakonisches Profil stellten die Teilnehmer ernüchert fest: „An den Punkt, was der **Markenkern** sein könnte, was die Wertorientierung, das

Alleinstellungsmerkmal für die Diakonie ist, sind wir **nicht wirklich** zu Ergebnissen gekommen“ (Dreyer/Goldenstein 2010, S. 112).

Auch der Blick in Geschichte und Gegenwart des Christentums und kirchlich organisierter sozialer Arbeit lässt zumindest einige Zweifel aufkommen. Die Geschichte der christlichen Kirche ist auch eine Geschichte der Gewalt. Eine Blutspur durchzieht sie seit dem 4. nachchristlichen Jahrhundert. Neben der Geschichte der „christlichen Liebestätigkeit“ gibt es eine Geschichte der Unterdrückung, Vernichtung und Erniedrigung von Menschen – von Kreuzzügen, Gottesprüfungen, Hexenprozessen über Kolonisierung verbunden mit Missionierung, über Judenhass bis hin zur Beteiligung am Euthanasieprogramm der Nazis und zur „schwarzen Pädagogik“ der 50-er und 60-er Jahren in der Heimerziehung und den Missbrauchsskandalen der letzten Jahrzehnte. Vieles davon war begründet mit den Überlegenheitsvorstellungen einer christlichen Kultur und den universalen Wahrheitsansprüchen einer Religion, die sich für das, was sie tat, nicht meinte rechtfertigen und verantworten zu müssen, da sie ja im Auftrag Gottes handelt (vgl. Staub-Bernasconi 2012).

Edi Martin, Dozent an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, weist in einem kürzlich erschienenen Beitrag zum Thema „Der besondere moralische Anspruch an Führungspersonen in Organisationen der Sozialwirtschaft“ auf die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte in Politik und Sozialarbeit hin: Auf die Charta der Menschenrechte, auf den daran anschließenden „Weltpakt für wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte“ und den „Weltpakt für bürgerliche und politische Rechte“ und stellt fest: „Die christlichen Gebote (fallen) doch relativ rudimentär aus und viele auf Werte weisende Textstellen in der Bibel erfordern Einiges an ergänzender Interpretation, um sie in der heutigen Zeit einleuchtend und nachvollziehbar zu machen. In Gesellschaften, in denen Menschen mit ganz unterschiedlichen Erfahrungen und kulturellen Codes zusammenleben, dürften menschliche Bedürfnisse und Menschenrechte doch eine universellere und damit geeignetere Wertebasis darstellen, um ohne Überlegenheitsansprüche moralische Fragen zu erörtern“ (Martin 2013, S.27).

Tim, du hast dich ja in den vergangenen Jahren intensiv mit dem Zusammenhang von Religiosität, Arbeit und Gesundheit beschäftigt. Erleben eigentlich Mitarbeitende in der Diakonie in ihren Einrichtungen und Diensten eine klare Orientierung, eindeutige Vorgaben und überzeugende Vorbilder in und durch ihre Führungskräfte?

Hagemann:

Erst einmal, kann ich als SPD-Mitglied und Genosse garantieren, dass die Frage nach Orientierung kein Alleinstellungsmerkmal der Diakonie ist, allerdings ist, wie du schon ausgeführt hast, eine 150 jährige Geschichte, natürlich ein Klacks gegenüber den 2000 Jahren Publikationen und Gedanken, die die konfessionell gebundene Einrichtungen mit sich rumtragen. Vermutlich ist in den 2000 Jahren fast alles Denkbare zu Orientierung und Führung schon gesagt und, wie auch eben von dir beschrieben, auch umgesetzt worden. Orientierung in der Diakonie kann dann halt auch vieles bedeuten oder um es mit dem ersten Leitbild der Diakonie Deutschland zu sagen: „Wir orientieren unser Handeln an der Bibel.“ Das lässt einen gewissen Interpretationsspielraum zu. Möglich wäre demnach auch ein Unternehmensleitbild „Auge um Auge“ (Exodus 21,23–25) und zum Thema Qualitätsmanagement „die letzten werden die ersten sein...“. Ich weiß, die Stellen sind jetzt aus ihrem Zusammenhang gerissen....

Ja, auch in meinen Untersuchungen war es bei den Mitarbeitenden stets Thema, inwieweit sich eine diakonische noch von einer städtischen oder privaten Einrichtung unterscheidet. Und inwieweit ein wirtschaftlicher Druck ein christlichem Profil verwässert - da scheint vielen Mitarbeitenden in der Diakonie Profil oder auch Orientierung zu fehlen.

Meine These ist allerdings: Es gibt kein Problem mit einem diakonischen Profil. Die Orientierungslosigkeit hat ganz andere Ursachen, aber das diakonische Profil gerät bei vielen als Sündenbock ins Visier. Aber dies greift meiner Meinung nach zu kurz und ist auch am Thema vorbei!

Das Problem liegt doch eher darin begründet, dass man sich früher für etwas engagiert hat, weil man glaubte etwas Besseres erreichen zu können – eine gerechtere bzw. eine solidarische Welt, man wollte alte verstaubte Verhältnisse aufbrechen. Heute dagegen bewegt man sich, weil man Angst hat, dass man den Anschluss verliert, wenn man stehen bleibt.

Die Mitarbeitenden, vom Pförtner bis zum Vorstand, haben heute das Gefühl, sie rennen auf einer Rolltreppe in Gegenrichtung hoch, sie kommen zwar nie ans Ziel, aber wenn sie stehen bleiben, landen sie definitiv unten. Irgendwann fragt man sich, was stimmt hier nicht? Ganz einfach, es fehlt das Ziel, die Vision, der motivationale Treibstoff für das geforderte Engagement. Einen steilen Berg zu erklimmen macht nur Sinn und somit Freude, wenn man glaubt, irgendwann auch oben anzukommen.

Meine Studien zeigten dann auch, dass nicht die erhöhte Arbeitsdichte die Mitarbeitenden erschöpft, sondern das Gefühl, nicht mehr ausreichend zu den als sinnhaft erlebten Tätigkeiten, zu der Arbeit mit den Menschen, zu kommen. Viele Mitarbeitende haben dabei inzwischen das Gefühl, dass sie ihren eigenen Ansprüchen nicht mehr gerecht werden können.

Orientierung heißt heute „Engagier’ und beweg’ dich, um den Abstieg zu verhindern“. Das klingt eher nach Angst, als nach Spaß. Innovation und Kreativität wird so vermutlich nicht freigesetzt, sondern eher Druck, Wettbewerb, Unsicherheit und Erschöpfung – und ...da hilft auch kein Rumdoktorieren am diakonischen Profil: Ohne positive Zukunftsbilder und erstrebenswerte Visionen werden die zu leistenden Anstrengungen in einer kollektiven Ermüdung und Orientierungslosigkeit münden.

Zu Visionen kannst du doch bestimmt was sagen? Habt ihr eigentlich alle Visionen erreicht, die ihr euch 1968 auf irgendwelchen Matratzenlagern so ausgedacht habt? Oder sind inzwischen alle Visionen im Pragmatismus, Zynismus und toskanischem Wein ertränkt?

Sauer:

Ha, da lockst du mich auf einen Nebenschauplatz, auf den ich nur zu gerne einsteigen würde – die 68er. Zum Matratzenlager und zum toskanischen Wein ließe sich so einiges sagen ... Nur ganz kurz: Es war tatsächlich eine Bewegung, deren Energie aus Visionen kam – trotz der abschätzigen Bemerkung von Helmut Schmidt, wer Vi-

sionen habe, gehöre zum Psychiater. Es ist eine Folge des geschichtslosen Denkens eurer Generation, dass ihr nicht erkennt, wie viele dieser Visionen ganz oder teilweise Wirklichkeit geworden sind. Ich nenne nur ein paar Stichworte: Abschaffung der autoritären Erziehung in strengen Geschlechtsrollen, Stärkung der persönlichen Freiheiten, Befreiung der Sexualität aus patriarchalischer Enge, Überwindung nationalen Denkens in Abgrenzungen und Feindbildern, mehr soziale Gerechtigkeit, Bildung für alle, Stärkung der bürgerlichen Rechte; Kampf gegen eine Religion, die in erster Linie Schuldkomplexe erzeugt. Vieles davon genießt ihr heute selbstverständlich, ohne zu reflektieren, dass es vor 40 Jahren noch keineswegs selbstverständlich war. Dass viele der alten 68er tatsächlich Karriere gemacht haben und in Führungspositionen sitzen, hängt vermutlich genau damit zusammen, dass sie Visionen hatten. Wie lautet einer der Slogans aus dieser Zeit: „Wer keinen Mut für Visionen hat, hat keine Kraft zum Kämpfen!“.

Was unsere Generation nicht bedacht hat, vielleicht nicht bedenken konnte, ist, dass alle diese visionären Ziele auch eine Kehrseite haben: Der Verzicht auf eine autoritäre Erziehung: keine Grenzen setzen; Orientierungslosigkeit. Die Stärkung der persönlichen Freiheiten: ein kaum gezügelter freier, von Konkurrenz bestimmter Markt – und: alles ist möglich; aber was ist richtig? Die Befreiung der Sexualität: Leistungsdruck auch im Bett. Was beliebt, ist auch erlaubt, Hauptsache es macht Spaß. Der Preis der Befreiung ist die Befreiung auch von Normen, Werten, auch von transzendenten, göttlichen Autoritäten – zusammengefasst: der Preis heißt Orientierungslosigkeit. Du hast recht: Da hilft kein Herumdoktern an Symptomen. Das Sichern der Überlebensfähigkeit einer Organisation reicht nicht als Vision – es sei denn, die Beteiligten wissen, weshalb und wofür man genau diese Einrichtung braucht. Die Schärfung des „diakonischen Profils“ oder des „diakonischen Markenkerns“ reicht nicht, wenn damit primär *Marketingeffekte* verfolgt werden. Wir brauchen Visionen, die die Kollateralschäden der Befreiung mildern – eine klare Ethik. Dein Stichwort der „mitarbeiterorientierten visionären Führung“ weist m. E. schon in die richtige Richtung, greift aber noch zu kurz.

Hagemann:

Ja, ihr habt ohne Zweifel viel erreicht, und vermutlich können wir uns die gesellschaftliche Enge kaum noch vorstellen, die damals vorherrschte.

Aber wir sind nun, da nichts mehr von außen vorgegeben ist, selbst die uneingeschränkten Schmiede unseres eigenen Glücks. Und vielleicht ist dies wirklich die Kehrseite dieser tiefgreifenden Individualisierung.

Denn dieses wird auch geschickt in den modernen Managementansätzen – nicht zuletzt im Qualitätsmanagement - genutzt.

Mit der Freiheit kam der Imperativ der Eigeninitiative als neues Gebot unserer Arbeitsgesellschaft. An die Stelle von Geboten und Verboten treten heute Initiative und Motivation. Alle Mitarbeitenden haben heute die Pflicht, in ihrer Arbeit initiativ zu werden - dies sind die entsprechenden Leitlinien einer wettbewerbsorientierten Welt. Den Prinzipien eines Qualitätsmanagements und Kaizen folgend ist jeder seinem persönlichen kontinuierlichen Verbesserungsprozess verpflichtet.

Eine leistungsgerechte Entlohnung und Beurteilungsverfahren wie ein 360°-Feedback ermitteln dabei stets den aktuellen Marktwert des „humanen Kapitals“. Und

dem Ruf nach Partizipation in Organisationen wurde dadurch begegnet, dass man Vorgaben definiert, die es gilt, selbstbestimmt zu erfüllen. Werden die Vorgaben erreicht, erhöhen sich entsprechend einer Logik der stetigen Optimierung und leistungsgerechten Entlohnung die Zielvorgaben zum nächsten Jahr.

Der Druck von außen wird somit an die Mitarbeitenden durchgereicht und deren Verantwortung stetig erhöht. Mitarbeitende auf allen Ebenen werden heute in die Pflicht genommen, Entscheidungen zu treffen, die das Überleben des Unternehmens sichern.

Dem gegenüber stehen Entwicklungen mit einer Dynamik und Komplexität, die die Zukunft und die Folgen von vielen Entscheidungen unabsehbar machen. Die Finanzkrise mit all ihren Auswirkungen ist ein gutes Beispiel dafür.

Aber vor allem: Reorganisationen, Prozessoptimierungen oder die Einführung eines Qualitätsmanagements sind keine Ziele! Es sind *Methoden*, mit denen man Ziele erreichen kann. Aber diese Maßnahmen bekommen inzwischen in den Stellenwert von Zielen, da so die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens als Selbstzweck gesichert werden kann.

Kurzum: Der zunehmende Zeit-, Qualitäts- und Kostendruck bei den Mitarbeitenden, ohne zu wissen, wohin die Reise geht und ohne die Zuversicht, dass diese Reise gut ausgeht, führt meiner Ansicht nach zu Orientierungslosigkeit, erhöhter Unsicherheit und vielen diffusen Ängsten.

Und diese Ängste haben Folgen. Denn Angst schränkt das Denken ein. Mitarbeitende, die permanent in einem Gefühl der Unsicherheit, Furcht oder auch Angst agieren, wenden ihre geistigen Ressourcen auf die Abwehr der vermeintlichen Gefahren. Was entsteht, ist ein problemzentrierter Tunnelblick, eine Unfähigkeit sich von einer eigenen furchtsam empfundenen Lage zu lösen. In der Wissenschaft spricht man in diesem Zusammenhang von einer „Lageorientierung“, die über Dauer in einen Zustand der Ruminaton, also ein fortwährendes problemzentriertes Grübeln, übergeht. Eine solche gedankliche Fixierung schränkt die Möglichkeit, Lösungswege zu erkennen und anzuwenden, ein (vgl. Kuhl, 1994; Seligmann, 1979).

In Zeiten großer Veränderungen bedarf es allerdings neuer Blickwinkel, um kreative und inspirierende Lösungen zu finden. Die finanziellen, fachlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen im Sozial- und Gesundheitswesen werden ohne Innovation und eine hohe Motivation aller Beteiligten kaum lösbar sein. Wenn der Druck von außen intern weitergegeben wird, steigt die Gefahr eines unheilvollen Kreislaufes: Veränderungsdruck ohne Zuversicht und Orientierung führt zu individuellen Ängsten und kollektiver gedanklicher Lähmung, die wiederum Ideen für die notwendigen Anpassungsprozesse verhindern. Der Führungskraft kommt, um diesen destruktiven Kreislauf zu unterbinden, die Rolle eines „emotionalen Puffers“ zu. Das bedeutet, dass Veränderungsdruck von außen intern als positive Herausforderung interpretiert werden muss. Die steigenden Zahlen psychisch bedingter Arbeitsunfähigkeitstage zeigen allerdings, dass psychischer Druck, Unsicherheiten und Ängste unter Mitarbeitenden eher zunehmen.

Sauer:

Naja, das ist doch klar: Die Mitarbeiter sind doch nicht blöd. Sie merken doch, wie ihre Vorgesetzten den Druck von außen positiv uminterpretieren zu versuchen und erkennen das als Taschenspieler-Trick, den man in Management-Seminaren lernt! .

Hagemann:

Ja, den lernt man in der Tat in Management-Seminaren, aber dahinter steckt auch die Unsicherheit und Angst, vielleicht auch Überforderung der Entscheidungsträger. Auch diese scheinen getrieben, fortlaufend auf einen finanziellen Veränderungsdruck reagieren zu müssen. Und so manch' ein Mitarbeiter fragt sich dann in der Tat nach dem Sinn und Nutzen einer diakonisch christlich fundierten Dienstgemeinschaft, wenn Führungskräfte scheinbar nur nach finanziellen Kriterien handeln und entscheiden.

Und nun sind wir auch wirklich beim Thema Führung angelangt.

Meine These dazu ist, dass gerade in einer Zeit, in der der Druck von außen deutlich steigt, der Führungskraft eine besondere Verantwortung zukommt – nicht nur für die schwarzen Zahlen des Unternehmens, sondern insbesondere für die Mitarbeitenden!

Hier möchte ich 2 Begriffe ins Spiel bringen, zum einen *Vertrauen* und zum anderen den etwas altmodischen Begriff der *Autorität*. Letztere entsteht, wenn Vertrauen darauf besteht, dass der Machtausübende, also die Führungskraft, solche Entscheidungen fällt, die sowohl im Sinne des Unternehmens und zugleich auch im Interesse der Mitarbeitenden sind und somit einer Fürsorgepflicht Rechnung tragen. Und Autorität versagt, sobald Zwang ausgeübt wird, oder um es mit Hannah Arendt auszudrücken: „Autorität jedoch schließt gerade den Gebrauch jeglichen Zwangs aus, und wo Gewalt gebraucht wird, Gehorsam zu erzwingen, hat Autorität immer schon versagt“.

Folgt man dieser Sicht von Autorität, ist dieses eine Form von Führung, die Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen stets in einen Einklang bringen muss. Das Konzept der Macht kehrt sich dann von einer aktiven, unter dem Vorbehalt der Sanktionen, auszuführenden Führung, in eine „Verführung“, im Sinne von Identifikations- und Sinnstiftung und Zielakzeptanz.

Nach Luhmann ist wesentlich für das Verständnis von Organisationen, dass diese pausenlos Entscheidungen treffen. Entscheidungen dienen dazu, eine nicht zu überblickende Komplexität, also alle denkbaren Entscheidungen, innerhalb und außerhalb der Organisation zu reduzieren und damit Unsicherheiten aufzulösen. Deswegen ist es für eine Organisation unerlässlich, fortwährend zu entscheiden, um nicht im Meer der unbegrenzten Möglichkeiten zu versinken.

Autorität genießt, wer den Mut hat Entscheidungen zu treffen und wessen Entscheidungen zugleich akzeptiert werden. Die meisten Entscheidungen berühren dabei die Interessen der Mitarbeitenden und werden von diesen aufmerksam bezüglich Nachvollziehbarkeit, Angemessenheit und Gerechtigkeit genau beobachtet. Mitarbeitende erwarten nicht, dass alle stets gleich behandelt werden, aber sie erwarten, dass die Kriterien, anhand derer Entscheidungen fallen, bekannt und nachvollziehbar sind. Das setzt voraus, dass eine Führungskraft in allen Situationen eindeutige Entscheidungskriterien definiert, diese explizit macht und mit den Mitarbeitenden diskutiert.

Wichtigste Voraussetzung dafür ist, dass Führungskräfte auf Grundlage verinnerlichter Werte handeln. Und dass sie auch die Fähigkeit haben, dass diese Werte selbst in spannungsgeladenen Situationen handlungsorientierend wirken.

Führung ohne Lenkung durch Entscheidungen ist nicht möglich. Einen antiautoritären Führungsstil ohne Orientierung zu pflegen ist möglich, aber hinsichtlich des Unternehmenserfolges fraglich. Autorität bedeutet ein positives Ausleben von Macht dahingehend, dass Entscheidungen akzeptiert und diesen ohne den Druck möglicher

Sanktionen gefolgt wird. Kurzum: Dass die Mitarbeitenden ihren Führungskräften vertrauen.

Jetzt habe ich allerdings um einen Aspekt herumgeredet, um welche Werte und Ziele geht es uns eigentlich?

Sauer:

Bevor ich auf diese Frage eingehe, möchte ich deinen Kerngedanken noch mal unterstützen: Orientierungen ergeben sich aus gemeinsamen Visionen. Visionen, die sowohl den Unternehmenszielen als auch den Wertvorstellungen der Mitarbeitenden entsprechen. Meine Aufgabe als Führungskraft besteht darin, entweder Visionen im Sinne gemeinsamer Zielvorstellungen selbst ins Gespräch zu bringen oder sie bei meinen Mitarbeitenden zu entdecken und dann zu gemeinsamen werden zu lassen. Dabei gibt es m. E. einige Schwierigkeiten:

- Sie dürfen nicht zu allgemein sein - Leitbilder sind oft sehr allgemein formuliert -; sondern müssen spezifisch, greifbar und unmittelbar handlungsleitend sein.
- Es reicht nicht, wenn sie als Plakat an der Wand hängen. Sie müssen regelmäßig bewusst gemacht werden, indem das eigene Handeln bzw. das Handeln der Organisation daran regelmäßig überprüft, reflektiert wird. Das wird nur gelingen, wenn das als Instrument verbindlich in die Arbeits- und Teamabläufe integriert wird, z.B. in Fallbesprechungen, in Teamsitzungen, aber auch in Leitungsrunden und Vorstandssitzungen. Hilfreich wäre dafür vielleicht so etwas wie ein Visions-Ombudsmann oder eine Visions-Ombudsfrau – jemand, der den Auftrag hat, kontinuierlich die Reflexion des Handelns an der vereinbarten Vision einzufordern!

Hagemann:

Das müsste dann aber jemand sein, der stark ist und auch bereit ist, Reflexion und ggf. Konsequenzen bei seinen Vorgesetzten, unabhängig von der hierarchischen Position, einzufordern!

Sauer:

Ja, das sehe ich auch so! Aber es gibt so starke Frauen und Männer – sie brauchen nur das entsprechende Amt!

Nun zu deiner Frage nach den Inhalten der Werte und der Ziele. Du hast ja selbst anfangs darauf hingewiesen, dass es in der Diakonie „eigentlich“ diese Werte und Ziele gibt, dass sie nur nicht in gemeinsamen, verbindlichen und im Alltagshandeln überprüften Visionen erscheinen. Und du hast das Problem benannt, dass der Verweis auf die Botschaft der Bibel als Basis diakonischen Handelns in der Geschichte zu höchst beliebigen und problematischen Interpretationen geführt hat.

Die innerdiakonische Diskussion, die im Wesentlichen von der Theologie bestimmt war und ist, hat m. E. die Fachdiskussion z.B. der Sozialarbeitswissenschaft, der Psychologie und der Politikwissenschaft aus den letzten Jahren und Jahrzehnten nicht ausreichend aufgenommen. Wichtige Vertreterinnen der Sozialarbeitswissenschaft beispielsweise bezeichnen Sozialarbeit heute als „Menschenrechtsprofession“. Die Frage der Menschenrechte und die sich daran anschließende Weltpakete für Sozial- und Bürgerrechte, die von der BRD übrigens schon 1976 unterschrieben wurden, spielen in der diakonischen Wertediskussion kaum eine Rolle. Man sieht das z.B. an der Diskussion um den 3. Weg und das dort postulierte Streikverbot. Ich kenne keine theologische Auseinandersetzung um die Frage, weshalb die Kirche hier

dezidiert ein definiertes Menschenrecht für ihren eigenen Bereich ausschließt. Die Diskussion um die Menschenrechte ist weltweit ein hoch aktuelles Thema – ich verweise nur auf die Demonstrationen in der Türkei und an die Auseinandersetzungen in China und Russland oder um die Arbeitssituation der Textilarbeiterinnen in den sich entwickelnden Ländern. Ich denke, wir sollten unsere diakonischen Basis-Werte verbinden mit der neueren Menschenrechtsdiskussion. Ich würde als Basis-Werte nennen:

- Gottesebenbildlichkeit und Menschenwürde;
- Recht und Gerechtigkeit, Option für die Armen; Nächstenliebe;
- die angeborene Unfähigkeit, nur Gutes zu tun mit den damit verbundenen Erfordernissen der Fehlerfreundlichkeit und der Vergebung
- Begrenztheit und Endlichkeit der eigenen Existenz verbunden mit dem entlastenden Wissen, dass wir nicht alles erreichen können und der Hoffnung auf ein Aufgehobensein im Transzendenten, christlich gesagt: bei Gott.

Konkret und nicht mehr so beliebig interpretierbar wie in der Vergangenheit werden diese Werte durch die Menschenrechte; z.B.: Schutz der Privatsphäre, der körperlichen Unversehrtheit, der Schutz vor Gewalt und Willkür; der bestmöglichen gesundheitlichen Versorgung, der sozialen Teilhabe.

Hagemann:

Ich stimme Dir zu, wir werden keine Schwierigkeiten haben, uns auf gemeinsame Werte zu einigen. Nur scheint es in unserer sehr komplexen Welt nicht einfach zu sein, diese in tägliches Handeln umzusetzen: Kann ich trotz eines engen Personalschlüssels von meinen Mitarbeitenden verlangen, regelmäßig Extra-Dienste zu machen und Überstunden, um die Patientenversorgung sicherzustellen? Leitbilder geben darauf meistens keine Antwort! Und schnell wird etwas zur Routine, was anfangs als Ausnahme gedacht war. Die Unzufriedenheiten der Mitarbeitenden bezüglich solcher Entwicklungen müssen aufgegriffen werden.

Über ein neues Tarifsysteem oder Reorganisationsmaßnahmen muss ausführlich diskutiert werden. Nur so können, wie eben dargestellt, die Kriterien, die zu solchen Entscheidungen führen, verstanden und akzeptiert und Orientierung erlebt werden. Je schwieriger die Entscheidungen werden, umso höher ist auch der Erklärungsbedarf. Zudem ist wichtig, dass die Mitarbeitenden erleben, dass mehr Widerstand gegen politische Entscheidungen geleistet wird, die die Arbeitsbedingungen, in vielen Bereichen verschärfen.

Dies wäre ein wichtiges Zeichen intern an die Mitarbeitenden, dass nicht jeder Druck, der von außen kommt, einfach hingenommen und akzeptiert wird.

Und wir müssen natürlich aktiv viel mehr Lösungen und Visionen entwickeln. Wir haben das Potential diesbezüglich zu wenig. Wieso nicht jedes Jahr eine „Messe der Möglichkeiten“, auf der diakonische Einrichtungen aus dem ganzen Bundesgebiet innovative Ideen und Projekte vorstellen. Und sich Einrichtungen oder Helfefelder aus Ost, West, Süd oder Nord für konkrete Projekte vernetzen, voneinander lernen. Man könnte Preise ausloben, Reisen zu anderen Einrichtungen oder ins benachbarte Ausland organisieren, um von Best Practice Beispielen zu lernen. Solch ein Austausch findet momentan nicht einmal innerhalb großer Einrichtungen zur Genüge statt. Orientierung stiften bedeutet nicht reagieren, sondern agieren!

Sauer:

Ja, das wären schon gute und sicher hilfreiche Ansätze. Ganz praktisch, denke ich, muss dann in jeder Einrichtung, jeder Dienststelle gemeinsam ausgehandelt werden, welches *visionäre Ziel* als nächstes angegangen werden soll. Ich stelle mir vor, dass das ein Ziel ist, das außerhalb oder doch über den üblichen Zielvereinbarungen oder Zielen der balanced scorecard steht. Etwas Handfestes, Greifbares – und Begeistertes, Motivierendes. Zugleich aber etwas, das die Mitarbeitenden nicht zusätzlich überfordert, sondern Energien freisetzt – weil es Wert-voll ist.

Im Text erwähnte Literatur:

Dreyer, I. / Goldenstein, J. (2010): Bericht aus der Arbeitsgruppe; in: Goldenstein, J. (Hrsg.; 2010): Die Kirche und „ihre“ Diakonie. Diakonie zwischen Anspruch und Systemzwängen. Loccumer Protokolle 13/09, Rehburg 2010; S. 111ff.

Kuhl, J. (1994): Handlungs- und Lageorientierung. Universität Osnabrück, Fachbereich Psychologie

Martin, E. (2013): Der besondere moralische Anspruch an Führungspersonen von Organisationen der Sozialwirtschaft; in: Hagemann, T. (Hrsg.; 2013): Mitarbeiter führen und Entscheidungen verantworten. Festschrift zur Emeritierung von Prof. Dr. Martin Sauer. Lengerich 2013, S. 15ff.

Schmidt, H. (2013): Ethik der Führung – Biblische Spurensuche für eine christliche Führungsethik; in: Hagemann, T. (Hrsg.; 2013): Mitarbeiter führen und Entscheidungen verantworten. Festschrift ...; Lengerich 2013, S. 110ff.

Seligmann, M.E.P. (1979): Erlernte Hilflosigkeit. München

Staub-Bernasconi, S. (2012): Geleitwort; in: Walz, H. / Teske, I. / Martin, E. (Hrsg.): Menschenrechtsorientierung wahrnehmen – beurteilen – handeln. Ein Lese- und Arbeitsbuch für Studierende, Lehrende und Professionelle der Sozialen Arbeit. 2.Aufl. Luzern; S. 16ff

(c) FH der Diakonie, Bielefeld 2013