

VEDD-Hauptversammlung
10.-12.11.2015, Johannesstift Berlin

Tagungsthema: Diakonische
Gemeinschaften und Unternehmen

Vortrag Thomas Zippert: Einrichtungen und
Gemeinschaften- „Beziehungen im VEDD“



**Verband Evangelischer
Diakonen-, Diakoninnen-
und Diakonatsgemeinschaften
in Deutschland e.V.**

Auswertung eines Vergleichs der Ordnungen diakonischer Gemeinschaften im VEDD über die Verbindungen zu den (Herkunfts-)Unternehmen / Einrichtungen

Kernfrage: Von welcher Struktur und welcher strukturellen Qualität ist die Verbindung von Gemeinschaft und Unternehmen – und welche Folgen hat sie für die Aktivitäten der Gemeinschaft im Unternehmen bzw. über das Unternehmen hinaus?

Art und Struktur der Verbindung

Erster Eindruck: Es sind nicht mehr alle Gemeinschaften mit einem Unternehmen verbunden, aber fast alle - die einen enger, die anderen nicht so eng. Die, die eng verbunden sind, sind eher groß – die, die nicht verbunden sind, sind eher klein oder am Schrumpfen; es sind vor allem die ohne Ausbildung (das darf ich als KAL-Vorsitzender mit Bekümmerung sagen). Aber dieser Eindruck kann auch täuschen. An großen Gemeinschaften jedenfalls kann ein Unternehmen nicht so schnell vorbei.

Zweiter Eindruck: Die in den Satzungen zu entdeckenden strukturellen Verbindungen – egal welche – sind überwiegend personaler Art und nicht immer mit bestimmten Zielen, fachlichen Interessen oder klar umrissenen Aufgaben und Ämtern verbunden. Es werden Menschen in bestimmte Gremien gewählt und dort agieren sie mehr oder weniger ihrem Gewissen verpflichtet bzw. je nach Auftrag des Gremiums. Das ist für Kirche auch eine typische Form der institutionellen oder organisationalen Verbindung. Ziele und bestimmte Aufträge scheinen nicht immer oder nicht immer klar genannt. OB die sich von selbst verstehen? Ob es faktisch doch klarer ist, als die Ordnungen und Satzungen zeigen? Das geschieht ja gegenwärtig unter Bedingungen, in denen sich sowohl Unternehmen wie Gemeinschaften doch relativ rasant verändern.

Echte gegenseitige *Eigentumsverhältnisse* (das Unternehmen gehört der Gemeinschaft – oder die Gemeinschaft ist vollständig integrierter Teil eines diakonischen Unternehmens) kommt m.W. auch nicht vor (und wenn dann mit gewisser Selbständigkeit, z.B. Karlshöhe).

Aber es gibt auch Verbindungen, meist etwas unklar und weich formuliert, und man unterstützt sich gegenseitig (wie auch immer). Die DiakonInnen stehen für das Diakonische oder das Diakonische Profil.

- Ausnahme Rummelsberg: Die DiakonInnen bilden die Mitgliederversammlung des e.V. Rummelsberger Diakonie. Ebenso Moritzburg: Alle Glieder der Gemeinschaft Moritzburger Diakone und Diakoninnen sind ordentliche Mitglieder des Vereines. Klingt beinahe wie die alte Idee einer Genossenschaft.

- In Zülchow-Züssow ist die Gemeinschaft nur von eines von xy Mitgliedern des Pommerschen Diakonievereins Züssow (immerhin).

Deshalb **dritter** Eindruck: Die Verbindungen sind – wie sollte es im Individualitätsverliebten Protestantismus anders sein – natürlich unterschiedlich.

5 Möglichkeiten der Verhältnisbestimmung gibt es auf Grund der üblichen Leitungsstrukturen seitens der Gemeinschaft. Diese 5 Möglichkeiten sind natürlich miteinander kombinierbar: Gemeinschaftsmitglieder (oder deren Älteste bzw. Geschäftsführer) sind Mitglied

- (1) im *Aufsichtsgremium*, Kuratorium, Verwaltungsrat, der Mitgliederversammlung des „e.V.“ (oder wie auch immer dieses Gremium heißt)
 - die meisten – mit mehr oder weniger viel Stimmen, nur selten mit der Mehrheit.
- (2) im *Leitungsgremium* (Vorstand) – oft dann auch noch zugleich im Aufsichtsgremium
 - nur Rummelsberg und Moritzburg, in abgeschwächter Form auch Nazareth
- (3) oder / und mit bestimmten Aufgaben *innerhalb* des Unternehmens betraut (dazu in der 2. Vormittagshälfte mehr, s.u. Kp 3.)
- (4) oder *ohne* Verankerung im Unternehmen
Falkenburg, Theodor-Fliedner-Stiftung, Schleswig-Holsteinische Diakonatsgemeinschaft e.V. und Diakonische Gemeinschaft Rickling
- (5) Natürlich gibt es auch Diakonischen Unternehmen ohne Gemeinschaften (aber die hin und wieder gerne Diakone und Diakoninnen anstellen) – dieser Weg wird heute von mir nicht weiter verfolgt, auch wenn ich sehr auf die Vorträge aus dieser Perspektive gespannt bin!

Hier verbirgt sich ein Governance-Problem: Die Mischung der ersten 3 Aufgaben Aufsicht – Leitung – Teil des Unternehmens ist natürlich spannend: Diakone und Diakoninnen können also zugleich Mitglied des Unternehmens und des eigenen Aufsichtsgremiums sein. Üblicherweise sind im letzteren nur externe, um Interessenverquickungen vorzubeugen. Aber bei DiakonInnen sind das wohl alte und nicht immer angetastete Rechte (ist das wirklich so?). Denn diese sind nicht mehr ganz mit aktuellen Governance Codices vereinbar. Das wäre behebbar, wenn es nur noch solche DiakonInnen sind, die *nicht zugleich im Unternehmen angestellt* sind (was ja oft genug vorkommt, weil DiakonInnen nicht automatisch immer nur beim Herkunftsträger der Ausbildung arbeiten). Ansonsten müsste ihnen die Rolle des Gastes oder beratenden Mitgliedes im Kuratorium verbleiben (z.B. Karlshöhe). Ob Klarheit hier den Aktionsradius und die Handlungsmöglichkeiten klärt?

Aus der **Perspektive des Unternehmens** sieht das anders aus.

Das in der Regel theologische Vorstandsmitglied ist auch in die Vorstandsarbeit der Diakonischen Gemeinschaft eingebunden (z.B: als Bruderschaftspfarrer wie in Neukirchen) , häufig sogar dessen Vorsteher/in der Gemeinschaft (Hephata, Moritzburg, Rauhes Haus, Tannenhof). Dann ist aber die strukturelle Arbeitsteilung zwischen Vorsteher und Ältesten bzw. GeschäftsführerInnen nicht immer so ganz klar.

Der / die VorsteherIn kann auf Zeit bzw. auf Antrag hin auch Mitglied der Gemeinschaft werden – im Zuge der Öffnung der Gemeinschaften für andere Mitarbeitende im Diakoniat als Diakone und Diakoninnen.

Für ein Unternehmen mit seiner klar geregelten Rechtsgestalt ist jedenfalls schon eine entscheidende Frage, ob die Diakonischen Gemeinschaften ein *Teil bzw. eine Teilmenge* des Unternehmens sind (also integraler Teil) oder nur noch *Schnittmengen* zum

Unternehmen haben oder nicht einmal mehr das. Die Möglichkeit mit den Schnittmengen entstand aus der Öffnung der Diakonischen Gemeinschaften; sie öffnet die Aktivitätsmöglichkeiten, schwächt aber die Stellung im Unternehmen, weil man zum „Teilexternen“ wird. Die Option ohne Schnittmengen verringert den alten oder sonst üblichen Aktionsradius sehr, auch wenn umgekehrt eigene diakonische Aktivitäten möglich werden. Im Zuge des Wandels der Diakonischen Einrichtungen (die wie Kirche oder Vereine funktionierten) hin zu smart designten Unternehmen wird die Rolle von Gemeinschaften zunächst einmal unklarer, weil es so etwas in anderen Unternehmen nicht gibt.

Wahrscheinlich ist Gemeinschaft sowohl als Teil/Teilmenge des Unternehmens denkbar als auch als „teilexterne“ Schnittmenge! Wie aber ist das denkbar? Da braucht es Klärungen im Selbstverständnis der Gemeinschaften UND des Unternehmens. Es ist m.E. nicht allein mit dem Begriff und der Logik eines Unternehmens, sondern nur wenn sich der Unternehmensbegriffs öffnet. Das geschieht aber gegenwärtig an vielen Orten, wenn sich Unternehmen in den Sozialraum als „Intermediär“, „Hybrid“; „multirationale Organisation“ öffnen und den Sozialraum ja auch irgendwie ins Unternehmen lassen müssen. Entsprechend müssten Gemeinschaften ihr Verhältnis zur „Unternehmung“ klären.

Folgen dieser Verbindung für das Verhältnis zur Kirche (und ggf. die Art der Gemeinschaft, soweit sie sich aus den Ordnungen zeigt)

Wir haben nun 2-3 Gemeinschaften, die in die Leitung stark oder wenigstens ansatzweise eingebunden sind (Rummelsberg, Moritzburg, Nazareth). Erstaunlicherweise sind dies auch die Gemeinschaften, die die Einsegnungsvollmacht von der jeweiligen Landeskirche delegiert bekommen oder sich haben nie abnehmen lassen (als die Diakonengesetze erlassen wurden). Sie sind also eigenständig im Auftrag der Kirche tätig, einsegnend oder sogar entsendend. Zu sehen ist freilich auch, dass sie selber Kirche sind, wenn sie einsegnen.

Aber welche Akzente werden nach außen gesetzt, wenn Diakonische Unternehmen selbst als Kirche handeln: Sind sie dann die oft beschworene oder befürchtete kirchliche Zweitstruktur? Lässt man damit zu, dass sich die Kirche von ihrem eigenen Amt verabschiedet? Einem Amt, das sie ja überhaupt erst ab der Mitte des 20. Jahrhunderts für sich entdeckt hat (Entstehung der Diakonengesetze).

Am *anderen* Ende des Spektrums stehen die Gemeinschaften, die mit der Ausbildung auch meist ihre Beteiligung an der Einsegnung von frisch ausgebildeten DiakonInnen verloren haben und damit zugleich oft auch die Einbindung oder Anbindung an die Kirche (Mülheim, Zülchow-Züssow).

Wenn sich die *Verbindung zum Unternehmen löst*, stehen logisch drei Wege offen, die alle auch begangen werden (auch von Gemeinschaften mit klarer Unternehmenseinbindung?):

- Man baut als Gemeinschaft oder Kommunität (oder Konvent) ein eignes Verhältnis zur Kirche auf (immerhin sind DiakonInnen ja AmtsträgerInnen der Kirche).
- Man baut ein eignes Verhältnis zur Diakonie in Gestalt des Diakonischen Werkes als Landesverband auf, muss dann aber auch einen eigenen diakonischen Auftrag erfüllen.
- Man lässt beides und gibt sowohl seine Identität als Amtsträger wie sein Diakonisches Engagement auf, indem man die Verbindungen kappt.

Zwischen diesen Extremen gibt es die Gemeinschaften, die zur von sich aus, im Auftrag oder gemeinsam mit der Kirche auf die Einsegnung vorbereiten, wozu ja neben der persönlichen Eignung als Hauptvoraussetzung auch die Ausbildung bzw. das Studium gehören. Und was heißt das in der Folge? Einsegnen ist das eine – aber *lebenslange Beziehung* halten zu den in ein – notabene: *kirchliches* - Amt und so in ein gegenseitiges Verpflichtungs- und Treueverhältnis Eingesegneten, das ist eine andere Aufgabe, die nur in ganz wenigen Gemeinschaften wirklich umfassend gelöst ist. Dazu gehört auch das Ausüben von Disziplinargewalt und das Ausfechten von Konflikten im Rahmen der Ausübung des Amtes. Hier ist die Aufgabenteilung zwischen Kirche und Gemeinschaft nicht sehr klar. Wer in der Kirche ein Amt oder auch nur irgendeinen Dienst hat, wird von der verfassten Kirche zur gegenseitigen Verbindung genötigt, sprich: in Konventen oder Berufsverbänden zusammengerufen – zur Steuerung, zur Fortbildung, zum gegenseitigen Austausch, „Mahnung und Tröstung“.

Noch konkreter: Wer hat bei diesen Amtsträgern die Dienst und Fachaufsicht, die *disziplinarische* Gewalt? Dass das einfach ist, behauptet keiner. Es kann – wie auch bei Pfarrern – eine doppelte sein, wenn sie z.B. beim Militär, der Polizei, in der Schule und im Krankenhaus tätig sind. Diener 2 Herren zu sein, kommt in einer Kirche, die sich in die Gesellschaft öffnet, zwangsläufig vor. Bei den Diakoninnen und Diakonen ist das schon länger der Normalfall, der aber nicht so wie der Normalfall in der Kirche behandelt wird.

Wenn nicht die Kirche über die Ausübung des Amtes wacht, müsste es die Gemeinschaft in klarer Delegation oder wenigstens Absprache tun. Sonst verlieren sich DiakonInnen im Bermudadreieck unklarer Zuständigkeit zwischen Kirche und Gemeinschaft und Unternehmen. Sie haben damit strukturell das eigene Amt aufgelöst, wenn unklar wird, wer zu diesem Amt beauftragt und darüber wacht und wer sich über die Inhalte und Ziele und Formen der Ausübung gegenseitig vergewissert.

Zusammengefasst: Egal auf welcher Ebene – die Einbindung in die Unternehmung und in die Kirche harren der Klärung oder Zuspitzung, auch und gerade mit den Erfahrungen, die Sie, liebe Brüder und Schwestern gemacht haben. Nach einer Phase des Rückzugs aus Kirche und Leitungsmitverantwortung sind Gemeinschaften auf dem Weg der Klärung bzw. auch Rückgewinnung ihrer besonderen doppelten Fachlichkeit und ihrer Brückenfunktion.

Zuspitzung am Ende: Einzelne Auswertungsgesichtspunkte

a) Gemeinsame Zielsetzung: Das „Diakonische“.

Meist unterstützen und fördern sich Gemeinschaft und Unternehmen bzw. Unternehmensleitung gegenseitig in ihrer Arbeit oder *das Diakonische* an ihrer Arbeit. Die Formulierungen sind hier zumeist sehr weich und offen und klingen nicht sehr verbindlich und präzise, sprich: verbindlich, einklagbar oder entwicklungsfähig. Ein Grund dafür: Es sind Satzungsformulierungen – man muss es deshalb auch nicht dauernd ändern:

Aber wohin sollte es bei so unverbindlichen Formulierungen denn gehen? Ebenso weich und unklar war ja das rein *personale Delegationsprinzip* von der Gemeinschaft ins Aufsichtsgremium. Es spiegelt m.E. die Verbindungen der 60er und 70er Jahre – vor der großen Umwandlungen der Anstalten bzw. Einrichtungen in Unternehmen,

Holdings oder Stiftungen.

So wundert es nicht, dass Gemeinschaften in der Regel auch *nicht in modernere Steuerungsinstrumente* eines Diakonischen Unternehmens, einer gGmbH oder einer Holding *eingebunden* sind (jedenfalls nicht per Satzung), sei dies nun Zielvereinbarung (durch Einbindung in die Unternehmenspolitik oder tiefere Stufen der Zielpyramiden), sei es das Controlling oder andere Stabsstellen für Diakonische Unternehmenskultur oder auch nur Spiritualität und deren Pflege (bricht gerade an vielen Orten auf) oder seien es Stabsstellen für oder Ethikkommissionen (Ausnahme: Bad Kreuznach).

Wenn Diakonische Gemeinschaften eine allgemeine **Zuständigkeit für das Diakonische**, das Diakonische Profil oder etwas umfassender: die Diakonische Kultur und Identität beanspruchen, kann man das auch *positiv* sehen. Es ist ein wichtiger Ansatzpunkt, aber schwer, weil Kultur eben nicht so einfach und zielorientiert zu definieren oder auch nur zu umschreiben, geschweige denn zu gestalten ist. Kultur und Identität sind da. Sie reichen bis ins Unter- und Unbewusste und führen ein gewisses Eigenleben in den Herzen der Mitarbeitenden und in den Mauern, die die Vergangenheit abgespeichert haben. Aber sie zeigen sich auch in konkreten Verhaltensweisen, z.B. in ethischen Konflikten, die an Sach- und Fachfragen ebenso entstehen, wie an Konflikten über schwierige Menschen oder die Politik – v.a. die Sozialpolitik, das Gemeinwesen, die Kirche usw.

DiakonInnen auf Grund ihrer Haltung, ihrer besonderen Bindung (und auch ihren fachlichen Könnens) könnten als – so Wolfgang Roos-Pfeiffer – als „*Musketiere*“ des Unternehmens gelten, absolut verlässlich, aber frei und selbstbewusst und nicht leicht zu steuern (auch eine Idee einer etwas älteren Governance Idee des französischen Absolutismus).

b) Inhaltliche Einbindung in *einzelne* Aufgaben des Unternehmens (AFW, Ethik, PE, Spiritualität, Profilstellen)

Schauen wir nun auf konkretere Einbindungen:

- a. Mitverantwortung für die bzw. Mitwirkung in der **Ausbildung**, sei es durch Begleitung der Studierenden/Auszubildenden, durch Lehre oder durch Mitarbeit in der Leitung der Ausbildungsstätte oder dem Aufsichtsgremium der Hochschule (die aber qua Hochschulrecht eigene Leitungslogiken hat und die Mitwirkung auf Grund der Hochschulautonomie einschränkt – hier Erinnerung an Strategie: Diakone müssen auch und wieder in die Lehre!!)
- b. Oft entwickeln Gemeinschaften auch eigene **Fortbildungsaktivitäten**. Ob sie das eigenständig tun oder im Kontext der Fort- und Weiterbildungsabteilung des Unternehmens ist unterschiedlich. Immerhin zeigt es, dass es für die Diakonischen Unternehmen im Bereich des VEDD – anders als außerhalb – regelmäßig typisch, dass sie Verantwortung für Aus-, Fort- und Weiterbildung übernehmen (das war in den Gründungszeiten konstitutiv für Wichern und Fliedner – und wurde törichterweise lange nur als Kostenfaktor gesehen. Es ist mit das hochwirksamste Mittel der Gestaltung diakonischer Kultur und Unternehmensidentität – nicht nur in der

Diakonenausbildung, sondern auch in anderen Fachausbildungen. Aber hier sind die Verbindungen oft schwach.

- c. Hin und wieder wird die Verantwortung, genauer: Mitverantwortung für die **Personalentwicklung** genannt. Vom Ursprung her stammt dies natürlich aus dem Entsendungsprinzip, das aber fast überall aufgegeben oder in eine Art Personalvermittlungsagentur umgewandelt wurde. Mit eingebaut in moderne Instrumente der PE sind sie jedenfalls selten – oder sehe ich das falsch? Natürlich haben Älteste und Geschäftsführer eine hohe informelle Personalkennntnis und sind insofern ein Schatz jedes Unternehmens, das um kommende oder schon gegenwärtig erlebte Personalknappheit weiß. An *diesem* Punkt ist die Öffnung in den Diakoniat – hier gemeint: Die NichtdiakonInnen, aber an Diakonie Interessierten – für mich hoch sinnvoll.
- d. Dennoch ist beobachtbar, dass sich Diakonische Gemeinschaften hin und wieder auf das **Diakonische in einem sehr verengten Sinn** beschränken lassen, als Zuständige für
- Spiritualität, Oasentage,
 - Gottesdienste im nichtöffentlichen Kontext der Anstaltsgemeinde oder
 - in Wohn- und Werkstattkontexten (Andachten, Aussegnungen, Kirchenjahr).
- e. Wie könnten Gemeinschaften aus dieser Verengung herauskommen? Ein greifbarer Ansatzpunkt neben der wieder stärker wahrgenommenen Verantwortung für Aus-, Fort- und Weiterbildung in wäre die **Zuständigkeit für Ethik** bzw. die Sensibilität für Verletzungen von Rechten bzw. die Widersprüchlichkeit ethischer Positionen im Unternehmen und über das Unternehmen hinaus bis ins Gemeinwesen. Das kann man aber nur dann beanspruchen, wenn man das Fachliche für sich wiederentdeckt. Denn Ethiken sind hier Bereichsethiken mit speziellen Problemen. In einer Ordnung erkennbar ist das m.E. nur in der kreuznacher diakonie.
- f. Nun zum Fachlichen. Es sieht für mich so aus, als hätten DiakonInnen die zweite Hälfte ihrer **doppelten Qualifikation** ganz vergessen und das Fachliche den nichtdiakonischen Fachkräften allein überlassen. Ich habe in keiner Ordnung gesehen, dass Diakonische Gemeinschaften sich auch für die Weiterentwicklung der sozial- und pflegeberuflichen Fachlichkeiten als genuinem und integralem Bestandteil ihres eigenen Selbstverständnisses einsetzen durch z.B. Mitgliedschaften in *Berufsverbänden* der Sozialen Arbeit, Pflege oder Heilpädagogik. Sie stehen als Gemeinschaften also selber für ein entweder sehr eingeschränktes Verständnis des Diakonischen oder eine sehr eingeschränkte Fachlichkeit und Professionalität – jedenfalls ist in den Ordnungen nicht viel erkennbar, wie Verantwortung für das Doppelte an ihrer Doppelten Qualifikation wahrgenommen wird.
- g. Das könnte man ja auch ablesen an irgendwie gearteter strukturierter *Einbindung in Fachausbildungen* und Hochschulen (als erste Teile der doppelten Qualifikation), egal ob des eigenen Trägers oder bei anderen oder als berufsbiographische Option. Wir sind da immerhin auf dem Weg – freilich ist davon in den Ordnungen noch nichts zu erkennen. Wenn Beruf und Fachlichkeit für diakonische Gemeinschaften konstitutiv sind, muss ablesbar sein, wie sie diese Verantwortung wahrnehmen.

- h. Gestört ist diese Verantwortung für das Diakonische usw. auch dadurch, dass es Diakone als **besondere Vergütungsgruppe** oder Entgeltgruppe aus den kirchlichen Tarifverträgen (wohl in den 70er Jahren) herausgefallen sind und es in der Folge nicht mehr sehr oft gelungen ist, mit Diakonen tatsächlich Personalentwicklung zu betreiben, sprich: Diakone in Profilstellen oder in Stellen mit explizit ausgewiesenem Stellenanteil für die Gestaltung des Profils, der diakonischen Unternehmenskultur usw. zu lotsen. Das ist übrigens in der KLD sehr umstritten, also in Bewegung. Einfacher wäre es, wenn wir klar benennen könnten, was denn der konkrete Beitrag von Diakoninnen und Diakonen zur Unternehmenskultur im Fachlichen UND Spirituellen (= Doppelte Qualifikation) ist.

Thomas Zippert