

Annegrethe Stoltenberg

## **Der heilsame Unterschied**

Vom Mehrwert der Diakonie für Kirche und Gesellschaft

Diakonie tut Menschen Gutes. Als Freier Wohlfahrtsverband ist sie damit nicht allein, und *heilsam* ist alles, was den Menschen gut tut. In diesem Artikel kann es also lediglich drum gehen, deutlich zu machen, was diakonisches Handeln besonders macht, nicht was wir *besser* machen. Dabei geht es mir nicht um die Frage nach dem Proprium diakonischer Arbeit oder um die theologischen Ansprüche an die Diakonie. Vielmehr möchte ich das Thema von der Praxis aus angehen.

Zur Feststellung des Unterschiedes zwischen Diakonie und anderen (zum Teil Wohlfahrts-) Institutionen in der öffentlichen Wahrnehmung stehen derzeit zwei Untersuchungen zur Verfügung, mit denen ich meine Beobachtungen beginne: Zum einen gibt es die Ergebnisse einer von der EKD im Jahr 2002 in Auftrag gegebenen Telefonbefragung zum Image der Diakonie. Hier wurde vor allem nach Bekanntheit und Image der Diakonie im Vergleich zu anderen Hilfs- und Wohlfahrtsinstitutionen gefragt. Die andere Untersuchung nennt sich "Perspektive Deutschland" und wurde durch den "Stern", die Unternehmensberatung McKinsey, das ZDF und T-Online in diesem Jahr durchgeführt.

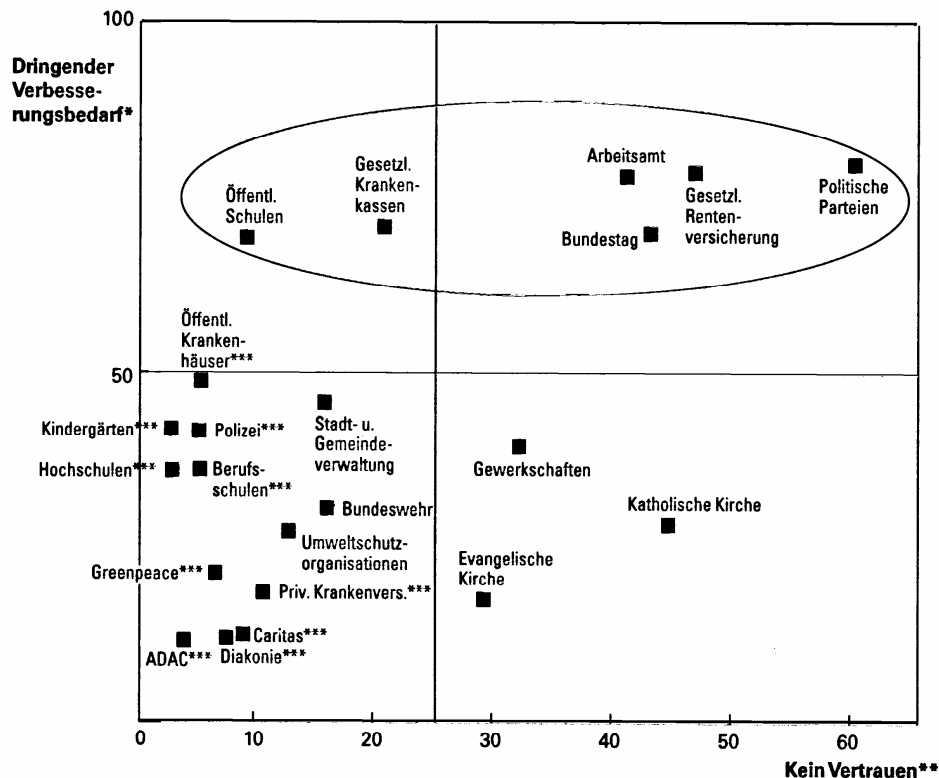
### **Nur der ADAC kommt besser weg**

Die Diakonie genießt ein sehr hohes Vertrauen in der deutschen Bevölkerung; ein dringender Verbesserungsbedarf wird nicht gesehen, allerdings kennen zu wenige die Diakonie als Wohlfahrtsverband der Evangelischen Kirche. Dies sind – in sehr einfachen Worten – einige Ergebnisse der Umfrage "Perspektive Deutschland". Es ist die bisher größte, jemals mit Hilfe des Internets erstellte Umfrage: 356.000 Menschen beteiligten sich an ihr.

Das für die Diakonie bedeutendste Ergebnis ergibt sich aus der Kombination der bereits aufgeführten Fragen nach Verbesserungsbedarf und Vertrauen. Zum Überblick dient hier eine Grafik, die die Ergebnisse für alle Institutionen, zu denen die Teilnehmenden befragt wurden, darstellt.

## Leistungsgruppen und Institutionen nach Verbesserungsbedarf und Vertrauen

in Prozent der Teilnehmer



\* Teilnehmer, die auf die Frage »Für wie dringend halten Sie den Verbesserungsbedarf der folgenden Institutionen« auf einer Skala von 1 »Sehr dringend« bis 6 »Überhaupt nicht dringend« mit 1 oder 2 geantwortet haben.

\*\* Teilnehmer, die auf die Frage »In welchem Maß vertrauen Sie folgenden Institutionen« auf einer Skala von 1 »Vertraue sehr« bis 6 »Vertraue überhaupt nicht« mit 5 oder 6 geantwortet haben.

\*\*\* Anderes Framing, da in Vertiefungsmodulen abgefragt.

Quelle: McKinsey Deutschland

Die Grafik veranschaulicht, dass – liest man das Vertrauen in die Institutionen und den von der Öffentlichkeit gesehenen Verbesserungsbedarf in eins – die Diakonie außergewöhnlich gut bewertet wird. Lediglich der ADAC hat einen besseren Quotienten aus beiden Bewertungskriterien aufzuweisen. Auf diese Erkenntnis kann die Diakonie zunächst einmal durchaus stolz sein. Gerade Menschen mit einem häufigen Kontakt zu diakonischen Einrichtungen vertrauen der Diakonie in sehr hohem Maße: Insgesamt 84% der Befragten gaben ihr Vertrauen mit "hoch" oder "sehr hoch" an.

Das Ergebnis variiert allerdings stark zu der Gesamtzahl der Bevölkerung, wenn man also auch die in den Blick nimmt, die nach eigenen Angaben keinen häufigen Kontakt zur Diakonie haben. Hier sind es lediglich insgesamt 56%, die ihr Vertrauen mit "hoch" bzw. "sehr

hoch" angeben, und 25% konnten die Frage nur mit "weiß nicht" beantworten. Hier wird ein Problem deutlich, mit dem Diakonie derzeit zu tun hat: Wer uns kennt, der schätzt uns hoch – doch viele kennen uns einfach nicht, wissen nicht um unsere Aufgaben und können sich daher auch nicht zu der – ebenfalls gestellten – Frage äußern, ob wir unseren Aufgaben gerecht werden (in diesem Fall mussten sogar 38% der Befragten mit "weiß nicht" antworten).

Anscheinend wird die Diakonie auch nicht von allen mit der evangelischen Kirche in Verbindung gebracht. Deren Umfrageergebnisse sehen weitaus bedrückender aus, wie die Grafik verdeutlicht. Bei geringem Vertrauen sehen die Befragten gleichzeitig keinen allzu hohen Verbesserungsbedarf, was die Vermutung nahe legt, dass es ihnen letztlich egal ist, weil sie einfach kein Interesse an der Kirche haben. Ein Schicksal, das die evangelische mit der katholischen Kirche und den Gewerkschaften teilt.

Auf der anderen Seite wird die Kirche aber häufig mit der "guten Arbeit für Andere" positiv in Verbindung gebracht, die in den meisten Fällen von diakonischen Einrichtungen wahrgenommen wird. Hier wird ein Dilemma deutlich, in dem sich Diakonie und Kirche befinden: Zum einen könnte die Kirche davon profitieren, wenn mehr Menschen wüssten, dass das Altersheim, in dem ihre Eltern so gut aufgehoben sind, ein diakonisches und damit der Kirche zugeordnetes ist. Zum anderen gibt es derzeit in der Kirche die Tendenz, die tätige Nächstenliebe aus dem Blick zu verlieren. Das hat einen Grund in einem langen Prozess von Professionalisierung der sozialen Arbeit. Je mehr die soziale Arbeit der Kirche aus den Kirchengemeinden an professionelle (diakonische) Einrichtungen abgegeben wurde, desto weniger wurde sie als kirchliche Arbeit wahrgenommen. Zum anderen besteht aktuell die Gefahr, dass kirchliche Arbeit auf die Ortsgemeinden und dort insbesondere auf die Verkündigung verengt wird. Allerdings kann man die Tatsache, dass viele Menschen Diakonie und Kirche nicht miteinander in Verbindung bringen, nicht der Kirche allein anlasten. Um eine positive Verbindung zwischen beiden Seiten christlichen Handelns herzustellen, bedarf es auch eines deutlich christlichen Profils der diakonischen Einrichtungen selbst. An dieser Stelle gibt es derzeit eine Reihe von Bemühungen, die ich hier gern in Auswahl vorstellen möchte.

## **Die "Kommunikationslinie Werte"**

Wenn man danach fragt, was denn eine diakonische Einrichtung von der eines anderen Wohlfahrtsverbandes unterscheidet, so wird man zunächst einmal zur Antwort geben, dass sich die Diakonie in ihrem

Selbstverständnis, in ihren Grundlagen unterscheidet. Diakonie versteht sich als eine Lebens- und Wesensäußerung der Kirche und legt sich damit das christliche Menschenbild zu Grunde. Kennzeichnend für dieses Menschenbild sind die Geschöpflichkeit und die Gottesebenbildlichkeit des bzw. der Einzelnen. Die Geschöpflichkeit betont die Vergänglichkeit und Fehlbarkeit, die Gottesebenbildlichkeit den unverrückbaren Wert jedes Menschen. Christen sind seit jeher Experten für Brüchigkeit und Scheitern im Leben, dem sie sich aber im Licht der Auferstehung vom Tod stellen können – mit der Hoffnung auf das Wieder-Aufstehen. Auf diesem Grund und auf den ausdrücklichen Auftrag Jesu hin ist diakonisches Handeln seit jeher Bestandteil christlichen Lebens.

Während sich im Laufe der Geschichte die Strukturen diakonischen Handelns stetig gewandelt haben, sind die Grundlagen, die mit dem christlichen Menschenbild verbunden sind, stets erhalten geblieben. Diese Grundlage bildet bestimmte Werte aus, denen sich diakonische Arbeit verpflichtet fühlt. Es handelt sich hierbei häufig um Werte, die zum einen Sehnsüchte vieler Menschen ausdrücken, zum anderen jedoch auch deutlich machen, dass das Christentum eben auch für Werte steht, die in unserer Gesellschaft nicht fraglos und für alle gelten. Gerade darum erschien es dem Diakonischen Werk der EKD geboten, mit solchen Werten an die Öffentlichkeit zu gehen und so das Profil der Diakonie zu schärfen.

So entstand eine große Kampagne, die derzeit unter dem Stichwort "Kommunikationslinie Werte" durchgeführt wird. Die einzelnen Werte, die in dieser Kampagne als "diakonisch" kommuniziert werden, sind Vertrauen, Nähe, Hoffnung, Heimat, Zuflucht und Geborgenheit. Diese werden jeweils durch Nahaufnahmen verschiedener Personen illustriert und gleichzeitig interpretiert. Wenn zum Beispiel unter dem Satz "Zuflucht ist Diakonie" das Bild einer nachdenklichen Frau zu sehen ist, werden augenblicklich Assoziationen wachgerufen, die sich um Frauen drehen, die vielleicht vor häuslicher Gewalt fliehen müssen und in einer entsprechenden (diakonischen) Einrichtung Zuflucht finden können. Man assoziiert eine Lebensgeschichte zu diesem Bild. Dadurch kommt der Mensch sozusagen in seiner Gesamtheit in den Blick, was dem dahinter stehenden christlichen Menschenbild entspricht. Es geht eben nicht nur um "Problemfälle", sondern wir haben es mit Menschen zu tun, die eine Geschichte haben. Menschen, so drücken die Bilder aus, können in Situationen geraten, in denen sie Hilfe brauchen und zwar

wiederum von Menschen, die aus ihrem Selbstverständnis heraus ihr Gegenüber als wert-voll ansehen.

Die "Kommunikationslinie Werte" ist eine sehr groß angelegte Kampagne. Sicherlich auch durch die ästhetisch ansprechende Gestaltung bedingt, haben sich überregionale Medien, wie der "Stern" und der "Spiegel" bereit erklärt, die Aktion durch kostenlose Abdrucke der Motive zu unterstützen. Hinzu kommen 15.000 Großflächenplakate und zahlreiche Videowände in Großstädten oder Bahnhöfen – ebenfalls gratis zur Verfügung gestellt. Zusätzlich zu den erwähnten Aussagen transportieren diese Darstellungen ein weiteres wichtiges Element: das "Kronenkreuz", das Logo der Diakonie. Dieses Zeichen – eine Zusammenstellung aus Kreuz (Leid) und Krone (Überwindung des Leides) bzw. aus "I" und "M" von "Innerer Mission" – ist zwar vielen Menschen bekannt, jedoch wird es noch nicht in ausreichendem Maße mit Diakonie in Verbindung gebracht.

Hier sei ein Ergebnis der eingangs erwähnten EKD-Studie genannt, das deutlich macht, wie viel (Öffentlichkeits-) Arbeit noch vor der Diakonie liegt. Nach einem Ergebnis dieser Studie ist das Rote Kreuz den Deutschen sechsmal so bekannt wie die Diakonie, obwohl diese fünfmal so viele Mitarbeitende hat.

Das macht aber auch eine weitere Herausforderung deutlich, der sich die Diakonie gegenüber sieht: Die Landesverbände vertreten eine ungemein große Anzahl von Einrichtungen, die allesamt ihr eigenes Profil haben. Ihre Zugehörigkeit zu dem "Tendenzbetrieb" Diakonie wird sehr unterschiedlich deutlich betont.

## **Das Logo im Briefkopf und das diakonische Bewusstsein im Herzen**

Der "heilsame Unterschied" zwischen Diakonie und anderen Wohlfahrtsverbänden muss sich – wenn es ihn gibt – auch sichtbar abbilden. Damit das gelingen kann, kann die erkennbare Nähe zur Kirche eine Hilfe sein. Wenn wir davon ausgehen, dass Kirche häufig vor allem darum als positiv bewertet wird, weil sie "Gutes tut", kann diese Einschätzung der Diakonie einen "Wettbewerbsvorteil" einbringen (ebenso, wie die Kirche von der Diakonie profitiert). Es ist daher zu fragen, wie die einzelnen Einrichtungen wahrgenommen werden und wie diese Wahrnehmung mit der kirchlichen Zugehörigkeit verknüpft werden kann.

Zum einen wird eine diakonische Einrichtung über ihren Auftritt in der Öffentlichkeit, durch Anzeigen (auch Stellenanzeigen), durch einen Internetauftritt und ihre Geschäftspost wahrgenommen. Eine Abbildung des Kronenkreuzes bei jeder dieser Veröffentlichungen ist derzeit noch längst nicht üblich. Wenn aber erricht werden soll, dass Diakonie, christliche Nächstenliebe und Kirche assoziiert werden, ist hier ein Umdenken geboten. Sicherlich darf dabei nicht das eigene Profil einer Einrichtung leiden, und ein simples Austauschen des eigenen – zum Teil seit vielen Jahrzehnten eingeführten und bekannten – Logos gegen das Kronenkreuz ist wenig hilfreich. Doch gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, die Zugehörigkeit zur Diakonie durch das *zusätzliche* Abbilden des Kronenkreuzes deutlich zu machen.

Auf diese Weise kann – in einem sicherlich längeren Prozess – zunächst einmal erreicht werden, dass Diakonie bekannter wird. Das ist die Aufgabe für die Blickrichtung nach außen. Damit ist jedoch nur ein Teil der Profilierungsarbeit geleistet, denn schließlich soll hier nicht ein Design ohne Sein propagiert werden. Damit Diakonie sich gleichzeitig als *kirchliche* Einrichtung darstellen kann, braucht es die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in jeder Einrichtung. An ihnen wird das, was Diakonie bedeutet, am deutlichsten, denn es sind schließlich Menschen, die etwas für Menschen tun.

Hier stehen wir vor einem vielschichtigen Problem. In den 1970er Jahren lag der Schwerpunkt in der Selbstdarstellung diakonischer Einrichtungen vor allem darin, deutlich zu machen, dass man genau so sei, wie alle anderen. Wie in vielen anderen Bereichen kirchlichen Handelns ging es darum, sich vor allem als kompatibel mit gesellschaftlichen Erwartungen und in der Professionalität vergleichbar zu präsentieren. Kirchlicherseits wurden zum Beispiel in der Seelsorge die Erkenntnisse und Verfahren der Psychologie aufgenommen. In der Diakonie näherten sich die Kindertagesstätten beinahe der weltanschaulichen Neutralität – nicht zuletzt, um die Einrichtungen auch für möglichst viele Menschen zu öffnen. Dasselbe galt für Krankenhäuser oder Pflegeeinrichtungen. Die Mitarbeitenden der Diakonie tragen schon lange keine Hauben mehr, an denen man sie erkennen könnte. Immer noch wird verlangt, dass, wer in der Diakonie arbeitet, auch Kirchenmitglied sein müsse, jedoch wird dieser Grundsatz nunmehr nur noch für Leitungspositionen und die Mitarbeitervertretung streng befolgt. Das ist kein Wunder, und man kann auch niemandem einen Vorwurf machen. Pflegepersonal gibt es immer weniger, so dass man froh sein muss, wenn man überhaupt genügend Mitarbeitende bekommt. Wir sind zwar eine Dienstleistungsgesellschaft,

aber die Dienste selbst zu leisten, ist weder sehr beliebt noch angesehen. Das liegt unter anderem an dem geringen Einkommen, das man zu erwarten hat, aber vor allem an dem geringen Prestige sozialer Berufe. Die Werte, die hinter einem sozialen Engagement stehen, sind, wie eingangs erwähnt, heutzutage gesellschaftlich von geringerer Bedeutung.

Durch die zunehmend harte Konkurrenz auf mehreren Sektoren des "Sozialmarktes" bedingt, hat innerhalb der Diakonie nun ein Umdenken eingesetzt, das dem entspricht, was ich bereits aus anderen Gründen als notwendig erwähnte: Man erinnert sich seiner Grundlagen, und gewinnt daraus ein klares Profil, mit dem man versucht, sich auf dem Markt zu positionieren. Da sich solch ein Profil jedoch in herausragender Weise durch die Mitarbeitenden vermittelt wird, sind hier diverse Maßnahmen nötig, um deutlich machen zu können, dass die Mitarbeitenden tatsächlich nicht nur das Kronenkreuz auf dem Briefkopf, sondern auch das diakonische (Selbst-)Bewusstsein im Herzen tragen.

### **Grundlage: der eigene Glaube**

Wenn das Handeln in der Diakonie ein erkennbares Resultat aus dem Glauben sein soll, macht es keinen Sinn, diesen eigenen Glauben ausschließlich als Privatsache jedes und jeder einzelnen Mitarbeitenden zu begreifen. Wie der christliche Glaube ohne eine ihn lebende Gemeinschaft hohl bleibt, so kann auch eine (Arbeits-)Gemeinschaft auf christlicher Grundlage nicht auf den Glauben der Einzelnen verzichten. Dazu ist es nötig, diesem Glauben auch in den Einrichtungen Raum zu geben. Gemeinsame Andachten, Gesprächsrunden zum Thema Spiritualität, Segenshandlungen zur Amtseinführung oder zum Ausscheiden, das gemeinsame Feiern des Buß- und Bettages – Es gibt verschiedenste Möglichkeiten, den gemeinsamen Glauben zu feiern und der Spiritualität der Einzelnen gerecht zu werden.

Sicherlich wird das durch die Tatsache erschwert, dass der Glaube heute deutlich als Privatsache empfunden und entsprechend gelebt wird. Hier sind jedoch die Leitungen der Einrichtungen herausgefordert, entsprechend niedrigschwellige Angebote zu machen.

Wer in der eigenen Arbeitsgemeinschaft lernt, über den Glauben zu sprechen, wird es auch im Umgang mit den Menschen wesentlich leichter haben, die in Situationen der Not nach dem Glauben fragen. In Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen wird ebenso wie in Beratungsstellen der *eigene* Glaube der Mitarbeitenden angefragt. Es

ist existenziell notwendig, solche Fragen zu beantworten – sei es auch noch so stockend.

Der christliche Glaube bedeutet für eine diakonische Einrichtung nicht nur den Auftrag, sich um andere zu kümmern, er ist ebenso Zuspruch und Stütze. Hier wird wieder deutlich, was ich bereits zum Menschenbild erwähnt habe. Wer sich als Gottes Geschöpf begreift, als sein Kind und Ebenbild, wird aus einer einzigartigen Motivation heraus für andere arbeiten können. Als endliches und fehlbares Geschöpf kann nicht alles gelingen, was man beginnt. Es ist die Einsicht in die eigene Endlichkeit, die Christinnen und Christen eine heilsame Demut beschert – *heilsam*, weil sie dem Aufreiben und Ausbrennen im "Helfersyndrom" entgegensteuern kann. Dazu gehört die Erkenntnis, dass man nicht alles schaffen kann, aber eben auch nicht alles selbst schaffen *muss*. Der christliche Glaube beinhaltet die Zusage, dass der Mensch teilhat an der Göttlichkeit Gottes, der es gut meint mit ihm, und der die Geschichte auf ein heilvolles Ende zulaufen lässt. Aus dieser Einsicht lässt sich eine Gelassenheit ziehen, die im Umgang mit der eigenen Arbeit und mit anderen Menschen ausgesprochen hilfreich ist.

Sicherlich kann in einer diakonischen Einrichtung nicht dafür gesorgt werden, dass alle Mitarbeitenden ihren Glauben als so sehr hilfreich erleben. Es ist aber der Anspruch, der hinter den Angeboten zur Spiritualität stehen sollte, denn es entspricht dem, was seitens derer gefordert wird, die der Diakonie ihr Vertrauen schenken: In diakonischen Krankenhäusern soll anders mit dem Leiden, der Angst, den Schwächen, den Zweifeln, dem Tod von Patienten umgegangen werden als in anderen. In diakonischen Kindertagesstätten soll Gott eine Rolle spielen und Ostern mehr bedeuten als Eier zu bemalen.

### **Fortbildung tut Not**

Das bringt uns zu einer weiteren Maßnahme, die über die Pflege des eigenen Glaubens der Mitarbeitenden hinausgeht: Häufig gibt es auch eine Sprachlosigkeit hinsichtlich allgemein religiöser Fragen. In einer multireligiösen bzw. stark säkularisierten Gesellschaft sind Einrichtungen, die sich als christlich definieren – und sei dies auch nur in einem geringen Maße deutlich –, Anlaufstellen für religiöse Fragen aller Art. Sei es nun die Frage, warum einige Frauen Kopftücher tragen oder warum einige Kinder kein Schweinefleisch essen; sei es die Frage nach dem Hintergrund von Pfingsten oder wer Jesus war: Diese Fragen sind nicht ansatzweise so existenziell wie diejenigen, die direkt den eigenen Glauben herausfordern, aber sie gehören zur religiösen

Bildung, der sich eine diakonische Einrichtung verpflichten sollte, will sie nicht auf dem ureigensten Gebiet als irrelevant gelten.

Es ist allerdings nicht davon auszugehen, dass die Mitarbeitenden der Diakonie auf diese Fragen grundsätzlich eine befriedigende Antwort geben können, und ich will nicht anregen, die Fähigkeit, solche Fragen beantworten zu können, bei der Einstellung neuer Mitarbeitender zu einem Auswahlkriterium zu machen. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ließen dies ohnehin nicht zu. Es ist daher die Aufgabe der Diakonie selbst, hier Fortbildung zu ermöglichen und die Teilnahme daran auch von den Mitarbeitenden einladend einzufordern.

### **Diakonie als Arbeitgeberin**

Damit ist ein Thema angeschnitten, das für die Diakonie eine ebenfalls wichtige Rolle spielt: Sie ist Arbeitgeberin, und es stellt sich die Frage, wie – besonders angesichts knapper werdender Geldmittel – mit den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern umzugehen ist. Gerade wenn man das christliche der Arbeitsgemeinschaft betont, kann das zu der Fehleinschätzung führen, in arbeitsrechtlicher Hinsicht würde das eine Rolle spielen können. Hier ist aber eine klare Unterscheidung zu treffen. Als Arbeitgeberin ist die Diakonie eingebunden in das subsidiäre Prinzip der Freien Wohlfahrt in unserem Land. Das bedeutet, dass hier dieselben Regeln gelten, wie für die Angestellten in den anderen Betrieben.

In Zeiten, in denen sich die christliche Nächstenliebe ausschließlich aus ehrenamtlicher Mildtätigkeit speiste, war es möglich, unabhängig von Kategorien wie "Stellenbeschreibung" oder "Betriebsbedingter Kündigung" zu denken. In der gegenwärtigen Phase muss sich auch die Diakonie als einer der größten Arbeitgeber der Realität einer immer problematischer werdenden finanziellen Situation stellen. Wohlgemerkt: Auch auf diesem Gebiet kann es nicht angehen, christliche Maßstäbe völlig aus dem Blick zu lassen. Die Diakonie wird nicht, um ihren "Marktwert" zu steigern, Mitarbeitende entlassen. Man versucht, Betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Dennoch kommt es dann zur so genannten "Arbeitsverdichtung", also einer Mehrbelastung einzelner Mitarbeitender, weil weniger Menschen die gleiche Arbeit machen müssen als vorher. Bei einer weiteren Verschärfung müssen dann sogar Arbeitsfelder aufgegeben werden, die bis dato zum diakonischen Einsatz gehörten.

Hier eine gute Balance zu finden, ist eine große Aufgabe der Diakonie. Selbst bei aller Glaubensgewissheit, wird die Diakonie ebenso wenig von "Traumtäänzern" geleitet, wie die Mitarbeitenden welche sind. Die Diakonie steht mitten in der Welt, und in ihr arbeiten Realisten. Allerdings sind es *liebevoll Realisten*. Daran soll man Diakonie erkennen können, dass sie die die Realität im Blick hat und sie liebevoll mitgestalten will. So verstanden ist sie tatsächlich heilsam und hat einen Mehrwert – nicht nur für ihre Klienten, sondern auch für die Gesellschaft und nicht zuletzt sogar für die eigenen Mitarbeitenden.