

Profil der Diakonie im Wettbewerb

von PD Dr. Udo Krolzik¹

1. Zum Thema

Das Thema Profil der Diakonie ist in unendlich vielen Vorträgen und Aufsätzen, ja, Monographien behandelt worden. Seit den Veränderungen im sozialen Dienstleistungsbereich in den 1990er Jahren ist die Frage nach dem diakonischen Profil nie verstummt.² Auch wenn die Zeit vorbei ist, in der zwischen wertorientierter sozialer Arbeit und unternehmerischem Handeln ein Widerspruch gesehen wurde, ist doch die Frage geblieben: Gelingt es der Diakonie, sich in dem schärfer werdenden Wettbewerb zu behaupten und dabei doch ihren Leitsätzen treu zu bleiben?

Hinter dem Thema verbirgt sich also die bleibende Sorge, wird das Profil der Diakonie in dem Wettbewerb nicht abgeschliffen zu einem stromlinienförmigen Sozialunternehmen! Diese Sorge gründet in zwei Beobachtungen:

Zum einen scheint das diakonische Profil in einem Sozialmarkt immer uninteressanter zu werden.

- Für die diakonischen Anbieter, weil ihr diakonisches Profil in Form von Gottesdiensten und Seelsorge in den Pflegesatzverhandlungen keine Rolle spielt und sie sich auf einem Sozialmarkt bewegen, der diese Leistungen nicht honoriert.
- Für den Markt scheint das diakonische Profil immer unbedeutender zu werden, weil nur Kapitalkraft zählt. Bei dem Verkauf der kommunalen oder landeseigenen Kliniken kommen nur die Privaten zum Zuge, obwohl die Politiker immer wieder überzeugend betonen, wie gerne sie ihre Häuser und die Versorgung in die Hände der Frei Gemeinnützigen legen würden.

¹ Dieser Beitrag ist ursprünglich als Hauptvortrag bei der Westfälischen Konferenz theologischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am 20./21. März 2007 in Düsseldorf gehalten worden.

² Einen guten Überblick geben die Jahrbücher „Diakonie“ und „Caritas“ des Diakonischen Werkes der EKD bzw. des Deutschen Caritasverbandes; s.auch Martin Stiewe, Das evangelische Profil der Diakonie, in: Udo Krolzik (Hrsg.), Zukunft der Diakonie, Bielfeld 1998, S. 37–49; Heinz Schmidt, Ganzheitliche Sorge und gesellschaftliche Solidarität – Überlegungen zur Identität der Diakonie auf dem Dienstleistungsmarkt, in: Ökonomisierung der Diakonie, Frankfurt a.M. 2004, S. 39–46.

- Für die Menschen, denen die diakonischen Angebote gelten, scheint das diakonische Profil immer mehr zurückzutreten, weil sie immer häufiger nach dem Preis schauen müssen, jedenfalls da, wo sie selbst teilweise oder ganz die Kosten der Dienstleistung zahlen müssen. Da, wo die öffentliche Hand oder Versicherungen die Leistungen zahlen, gilt schon lange und immer ausschließlicher der Preiswettbewerb.

Zum anderen gründet die Sorge um den Verlust des diakonischen Profils in der Beobachtung, dass keiner so richtig zu wissen scheint, wie dieses unter Marktbedingungen aussehen soll. Daran scheint auch die jahrelange Diskussion nichts geändert zu haben.

Auf diesem Hintergrund will ich in einem ersten Schritt fragen: Warum ist ein diakonisches Profil überhaupt notwendig? Warum verzichten wir nicht darauf und leisten einfach gute Arbeit, wenn das diakonische Profil sowieso keinen interessiert? Danach werde ich versuchen genauer zu beschreiben, wodurch und inwiefern das Profil der Diakonie durch den Wettbewerb gefährdet ist. Um dann Möglichkeiten zu benennen, wie das Profil der Diakonie unter Wettbewerbsbedingungen aussehen kann. In einem Ausblick werde ich dann einige Hinweise geben, wo ich meine, dass eine solche Profilierung ansetzen muss.

Aber zunächst noch eine vorläufige Begriffsklärung, da wir uns verständigen sollten, was wir zumindest zunächst einmal im folgenden unter Profil der Diakonie und unter Wettbewerb verstehen wollen. Mit dieser vorläufigen Begriffsklärung will ich nicht schon das ganze Thema abhandeln, sondern nur ein gemeinsames Vorverständnis herstellen. Deshalb werde ich nur einige schlichte Formulierungen an den Anfang stellen.

Das Profil der Diakonie lässt erkennen, dass die jeweilige personennahe Dienstleistung in der Botschaft von Gottes Gerechtigkeit und Liebe wurzelt, von dieser Botschaft motiviert ist und auf deren Realisierung zielt. Begründung, Motivation und Ziel des Profils der Diakonie finden ihren deutlichsten Ausdruck in Jesu neuer Art zu leben!

Mit Wettbewerb ist hier zunächst einfach gemeint, dass die diakonischen Angebote keine staatlich garantierte Vorrangstellung haben und insofern dem Dienstleistungsmarkt mit seinem Wettbewerb entnommen sind, indem etwa Beihilfen gezahlt werden, sondern dass diese Angebote sich weitgehend auf einem Sozialmarkt befinden.

2. Warum ist ein diakonisches Profil notwendig?

Es ist wichtig, diese Frage zu stellen! Häufig wird sie nicht gestellt, da davon ausgegangen wird, dass ihre Beantwortung in der Diakonie hieße, Eulen nach Athen tragen. Ich glaube, dass es wichtig ist diese Frage zu stellen und zu beantworten, denn es bedarf guter Gründe, damit über das diakonische Profil ernsthaft nachgedacht wird. Es muss deutlich werden, dass etwas wesentliches verloren geht, wenn das diakonische Profil verschwindet. Erst die Einsicht in die Notwendigkeit des diakonischen

Profils lässt die Bereitschaft entstehen, die häufig in zahlreichen und umfassenden Papieren niedergelegten Gedanken in das Leben, das heißt die Arbeit der diakonischen Träger zu ziehen. Nur wer von der Notwendigkeit eines solchen Profils überzeugt ist, wird es nicht nur aus Nostalgie oder als Marketinginstrument nutzen, sondern zur Vergewisserung des Zieles der diakonischen Arbeit und damit zur Steuerung und Führung in den diakonischen Unternehmen.

2.1 Theologische Gründe für die Notwendigkeit eines diakonischen Profils

Zuerst sind es theologische Gründe, die ein diakonisches Profil in der Diakonie notwendig machen. Der soziale Dienst der Christen ist begründet, motiviert und ausgerichtet durch Jesu Botschaft von der Gerechtigkeit und Liebe Gottes. Diese Botschaft hat in Jesu neuer Art zu leben in unserer Welt Gestalt gewonnen. Jesu erster Blick galt dem Leid der Menschen, er ließ sich davon in Mitleidenschaft ziehen. In Mitleidenschaft-gezogen-sein verliert in der Geschichte Jesu seine rein passive Bedeutung und gewinnt eine höchst aktive Wendung. Es ist die Pflicht der offenen Augen, die Hinsehverpflichtung. Das Gesehene zieht uns in Mitleidenschaft und stellt uns unter die Autorität der Bedürftigen. Hinsehen und vom Hinsehen so ergriffen werden, dass dem Hinsehen das Hingehen als naturhafte Reaktion selbstverständlich folgt.³

Diese Zwangsläufigkeit kommt in dem Gleichnis vom Barmherzigen Samariter (Lk 10,25ff.) wie auch in vielen anderen ntl. Texten zum Ausdruck. Der Samariter stiftet ein neues Ethos, indem er impulsiv sich vom Leiden eines Mitmenschen ergreifen lässt, ohne nach dessen oder eigenen Kontexten oder Glaubensüberzeugungen zu fragen. Der Mensch steht im Mittelpunkt und nicht Glaubenslehren, gesellschaftliche oder nationale Zugehörigkeiten!

Die Autorität des Bedürftigen für das diakonische Handeln kommt sehr schön in der Geschichte vom blinden Bartimaios zum Ausdruck mit Jesu Frage: „Was willst Du, dass ich Dir tue?“ (Mk 10,46ff.).

Die enge Verbindung von christlichem Glauben und diakonischem Handeln bringt die johanneische Theologie etwa im Weinstockgleichnis zum Ausdruck (Joh 15,5).

Ekklesiologisch bedeutet das, Diakonie ist nicht nur eine Wesensäußerung der Kirche, wie etwa Musikalität eine Wesensäußerung des Menschen ist, sondern auch Lebensäußerung, wie das Atmen beim Menschen. Kirche ist ohne Diakonie oder eine marginalisierte Diakonie nicht Kirche!

Entsprechend heißt es in Art. 15 Abs. 1 der Grundordnung der EKD: „Die Evangelische Kirche in Deutschland und die Gliedkirchen sind gerufen, Christi Liebe in Wort und Tat zu verkündigen. Diese Liebe verpflichtet alle Glieder der Kirche zum Dienst und gewinnt in besonderer Weise Gestalt im Diakonat der Kirche; demgemäß sind die diakonisch-missionarischen Werke Wesens- und Lebensäußerung der Kirche.“

³ S. dazu Udo Krolzik, Mitleidenschaft und Glauben, in: Wifried Ruff (Hrsg.), Heilsame Begegnungen, Göttingen 2000, S. 149–156.

In allen Verfassungen bzw. Diakoniegesetzen der Landeskirchen finden sich entsprechende Aussagen.

Der französische Bischof Jacques Gaillot, der vom Vatikan von seinem Bistum entfernt wurde, beschreibt diesen notwendigen Zusammenhang von christlichem Glauben und diakonischem Handeln sehr treffend: „Wer in Gott eintaucht, taucht neben dem Armen auf!“

So sendet Jesu seine Jünger aus, indem er nach Mt 10,7f. sie beauftragt: „Geht aber und predigt und sprecht: Das Himmelreich ist nahe herbeigekommen. Macht Kranke gesund, weckt Tote auf, macht Aussätzige rein, treibt böse Geister aus!“

2.2 Geschichtliche Gründe für die Notwendigkeit eines diakonischen Profils

Aufgrund dieser wesens- und lebensnotwendigen Verbindung von christlichem Glauben und diakonischem Handeln haben die Christen von Anfang an, sich den Kranken und den anderen Notleidenden zugewandt, sie besucht, gepflegt und soweit es ging geheilt. Schon im 4. Jahrhundert entstanden in Caesarea um das Krankenhaus herum weitere Einrichtungen, die die Menschen mit ihren Nöten und Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellten: Da waren Häuser für Fremde, Arme und Aussätzige, Waisenhäuser, Findlingsheime, eine Entbindungsanstalt und Altenheime. Dienst am Kranken war eingebettet in ein Netz von Diensten der Gemeinde, das jeden Menschen mit seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellte.

Im Mittelalter haben die Orden immer wieder sich reformiert durch eine Kultur des Erbarmens und eine auf Macht und Reichtum versessene Kirche oder eine in dogmatischen Spitzfindigkeiten sich ergehende Theologie scharf kritisiert.

Im 17./18. Jahrhundert war es der Pietismus, der mit seinem Einstehen für einen lebendigen Glauben gegen einen toten Buchstabenglauben diakonische Einrichtungen wie in Halle oder Herrenhut schuf. Im 19. Jahrhundert war es die Erweckungsbewegung, die als christliche Erneuerungsbewegung die Nöte der Menschen in der beginnenden Industrialisierung sah und hinging, um zu helfen und so den Grundstein für die neuzeitliche Diakonie legte.⁴

Das war Sinn und Aufgabe der christlichen Sozialarbeit durch die Jahrhunderte! Das machte ihren Erfolg aus und das war ihre Chance unter den unterschiedlichsten Rahmenbedingungen. Immer wenn die Christen diese Aufgabe vernachlässigten oder anderen etwa dem Staat überließen, wie im ausgehenden 18. und beginnenden 19. Jh. verloren sie an Glaubwürdigkeit und die sozialen Dienste an Menschlichkeit!

2.3 Wirtschaftliche Gründe für die Notwendigkeit eines diakonischen Profils

Damit komme ich zu einem dritten Begründungszusammenhang für die Notwendigkeit eines diakonischen Profils: wirtschaftliche Gründe.

⁴ Vgl. Udo Krolzik, Beitrag zum sozialen Frieden – Bollwerk gegen die Not, in: Rainer Hering u.a. Gottes Wort ins Leben verwandeln, Hannover 2005, S.273–293.

Marketing

Bis heute wird der Erfolg diakonischer Angebote auf dem Sozialmarkt entscheidend bestimmt von ihrem christlichen Profil. Alle Befragungen zeigen, dass Diakonie und Caritas ein hohes Vertrauen genießen und damit einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil besitzen. So stehen Diakonie und Caritas bei der Untersuchung „Perspektive Deutschland“ ganz oben in der Liste der Institutionen, die das höchste Vertrauen genießen und den geringsten Veränderungsbedarf haben – übertroffen nur noch von den gelben Engeln, dem ADAC.⁵

Die Bedeutung dieses Vertrauens in der Bevölkerung für diakonische Angebote im Sozialmarkt kann gar nicht überschätzt werden. Sie ergibt sich aus der Tatsache, dass personennahe „Dienstleistung“ sich von anderen Dienstleistungen und Produkten dadurch unterscheiden, dass sie die Mitwirkung des Empfängers voraussetzen. Er muss mitwirken bei der Leistung. Wenn Schüler nicht lernen, Kranke nicht gesund werden und Hilfebedürftige keinen Rat annehmen wollen, kann die Dienstleistung des Lehrers, Arztes oder Beraters nicht gelingen. Die bei Sachgütern charakteristische Trennung von Produktion und Konsum ist bei personennahen Dienstleistungen unmöglich. Sie werden vielmehr in Koproduktion von Dienstleister und Klienten erbracht. Damit das gelingt, ist eine Vertrauensbeziehung zwischen Dienstleister und Adressaten notwendig. Diese Vertrauensbeziehung kann entweder aus persönlicher Vertrautheit erwachsen, das war in der Vergangenheit die Regel, oder aber es bedarf anderer Anhaltspunkte für das berechtigte Vertrauen.⁶ Hier bekommen diakonische Träger einen Vertrauensvorschuss, da eine altruistische Motivation und soziale Verantwortung der Mitarbeitenden vorausgesetzt wird, die einen Machtmissbrauch verhindern.

Dieser Marktvorteil der diakonischen Angebote auf dem Sozialmarkt verweist auf ein besonderes Strukturmerkmal der personennahen Dienstleistungen, das ein Profil der Gemeinwohlorientierung und der sozialen Verantwortung nicht nur prämiert, sondern notwendig macht.

Innovation

Ein weiterer wirtschaftlicher Grund für die Notwendigkeit eines diakonischen Profils, der mit dem vorigen zusammenhängt, liegt in der Begründung und Ausrichtung von Innovationen diakonischer Angebote. Das diakonisch profilierte Angebot stellt den Menschen mit seinen individuellen Bedürfnissen in den Mittelpunkt. Die Zuwendung zum Einzelnen und für seine Bedürfnisse ein passgenaues Angebot zu schneiden, ist Grund und Motivation diakonischen Handelns. Dem nachzukommen, wenn sich die Rahmenbedingungen und die Bedürfnisse von Menschen verändern, schafft einen

⁵ www.perspektivedeutschland.de.

⁶ S. dazu Franz-Xaver Kaufmann, Die freie Wohlfahrtspflege in der wohlfahrtsstaatlichen Entwicklung Europa, in: Bernhard J. Güntert, Freie Wohlfahrtspflege und europäische Integration, Gütersloh 2002, S. 49–67.

Innovationsdruck, der nicht durch bessere Leistungen oder Ablaufoptimierung erzeugt wird, sondern von den Menschen selbst, denen unsere Angebote gelten.

Arbeitsrecht

Ein dritter wirtschaftlicher Grund für die Notwendigkeit eines diakonischen Profils ist das Arbeitsrecht. Damit meine ich nicht nur die grundgesetzlich garantierte Eigenständigkeit kirchlichen Arbeitsrechtes und die damit verbundene größere Gestaltungsfreiheit. Eine Freiheit, die wir gerade erst anfangen zu nutzen! Sie besteht ja nicht nur in der verbindlichen Schlichtung, die unserer nicht aufkündbaren oder für Zeiten des Arbeitskampfes aussetzbaren Verantwortung gegenüber den Menschen entspricht, die unsere Angebote in Anspruch nehmen! Diese Freiheit besteht auch nicht nur darin, dass wir verlangen können, dass bei uns nur Menschen arbeiten, die unsere christliche Grundüberzeugung teilen. Sie besteht auch in der ganz neu zu gestaltenden Freiheit der Dienstgemeinschaft; die davon ausgeht, dass die Christusanalogie nicht nur für die Aufgabe der Diakonie gilt, sondern auch für ihre Sozialgestalt. Menschen, die sich ergänzen und verknüpfen und so auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Wir haben noch kaum angefangen die darin liegenden Schätze für unser Führungsverständnis, Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterbeteiligung zu heben! Ich nenne nur die Stichwörter Mitunternehmertum und Diversitymanagement.

Abschließend zu den wirtschaftlichen Gründen für die Notwendigkeit eines diakonischen Profils will ich noch kurz auf zwei weitere eingehen:

Ehrenamtlichkeit

Aufgrund des diakonischen Profils haben unsere Einrichtungen einen unschätzbaren Schatz: den Schatz der ehrenamtlichen Mitarbeitenden! Ihnen kommt in den konfessionellen Einrichtungen eine besondere Bedeutung zu. Sind sie es doch, die durch ihr freiwilliges Engagement mit Zeit und Zuwendung die Atmosphäre eines Hauses bestimmen und sonst nicht mögliche Unterstützung mit ihrer Kompetenz des Begleitens und Tröstens leisten. Dies geht von den Grünen Damen bis zu Hospizhelferinnen und -helfern. Außerdem können die Ehrenamtlichen, die häufig in ihren jeweiligen Gemeinden verwurzelt sind, diakonische Einrichtungen stärker in die christliche Gemeinschaft vernetzen und so deren Gemeinwesenorientierung stärken.

Steuerrecht

Auch das Steuerrecht ist ein wirtschaftlicher Grund für ein diakonisches Profil. Zur Zeit steht die Gemeinnützigkeit auf dem Prüfstand und es wird auch von der Diakonie geprüft werden müssen, was dafür und was dagegen spricht. Aber auf alle Fälle ist die Gemeinnützigkeit ein wichtiger Faktor für freiwilliges bürgerschaftliches Engagement. Gemeinnützigkeit ist so etwas wie ein Qualitätssiegel für die jeweilige Körperschaft. Das Gemeinnützigkeitsrecht stellt sicher, dass die zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel unmittelbar und zeitnah zur Verwirklichung gemeinwohlorientierter Zwecke eingesetzt werden. Ohne Gemeinnützigkeit und steuerliche Privilegierungen könnte auch ein Teil der sozialen Dienstleitungen, die nicht „markt-

gängig“ sind (z.B. Jugendhilfe, Suchthilfe) nur noch schwer oder gar nicht mehr erbracht werden.

3. Gefährdung des diakonischen Profils

Die wirtschaftlichen Gründe für die Notwendigkeit eines diakonischen Profils haben deutlich gemacht, dass der Markt und Wettbewerb nicht ganz allgemein das diakonische Profil gefährden, sondern in bestimmten Hinsichten sogar prämiieren. Von daher bedarf es einer genaueren Betrachtung, ob Markt und Wettbewerb das diakonische Profil gefährden oder ob nur bestimmte Formen des Wirtschaftens in der Diakonie gefährdet sind, aber nicht ihr Profil, und ob nur bestimmte Formen des Wettbewerbs und der Marktteilnahme das diakonische Profil gefährden.

3.1 Markt und Wettbewerb

Seit der Weimarer Republik ist soziale Arbeit geprägt durch das korporatistische Aushandlungssystem zwischen öffentlichen und freien Trägern.⁷ Diese duale Struktur ist gekennzeichnet durch gesetzliche Bestands- und Eigenständigkeitsgarantien der Freien Träger und einer gleichzeitigen Förderverpflichtung und Gesamtverantwortung der öffentlichen Träger. Dies hat im Ergebnis zu einer engen Anlehnung der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege – und damit auch der Diakonie – an staatliche Strukturen und zu einer hohen Abhängigkeit von staatlichen Finanzierungen der Träger und Einrichtungen geführt. Verbunden war dies mit einem kontinuierlichen Wachsen sozialer Dienste in freigemeinnütziger Trägerschaft und einer stetigen Professionalisierung der sozialen Arbeit.

Die schrittweise Ersetzung dieses korporatistischen Arrangements durch Wettbewerbselemente führte zur Trägerkonkurrenz und neuen vertraglichen Beziehungen zwischen Dienstleistungserbringern und öffentlichen Kostenträgern (Abkehr vom Selbstkostendeckungsprinzip). Die damit eingeleitete Ökonomisierung des Dienstleistungssektors führte dazu, dass sich im Sozialsektor eine Sozialwirtschaft zu entwickeln begann, in der sich die traditionellen subsidiären Leistungserbringer zu (Sozial-) Unternehmen transformierten.

Damit ist nicht das diakonische Profil am Ende, sondern die Subsidiarität unseres Sozialstaates und die besondere Betonung des Zusammenwirkens öffentlicher und freier Träger. Seit den 1990er Jahren sind diese beiden Strukturprinzipien unseres Sozialstaates systematisch und politisch gewollt ausgehöhlt worden. Es wurde bewusst ein Markt und Wettbewerb im Gesundheits- und Sozialwesen initiiert! Das anzuerkennen und die Beschwörung von Subsidiarität aufzugeben, ist Voraussetzung

⁷ Christoph Sachße, Die Organisation des Gemeinwohls in der Bürgergesellschaft, in: Helmut K. Anheier, Volker Then (Hrsg.), Zwischen Eigennutz und Gemeinwohl, Gütersloh 2004, S. 61–91.

für eine realistische Strategie zur Erfüllung des diakonischen Auftrages. Ein Beharren auf Verhältnissen der Vergangenheit scheitert an sich selbst.

Die diakonischen Träger haben nicht die Wahl, ob sie am Wettbewerb sozialer Dienste teilnehmen wollen oder nicht. Die Entwicklung, die seit den 1990er Jahren in Deutschland zu beobachten ist, kann kontrovers diskutiert werden, aber mit Sicherheit ist die Zeit des Selbstkostendeckungsprinzips wie die Orientierung am Bundesangestelltentarif im sozialen Dienstleistungsbereich unumkehrbar vorüber. Ebenso ist die Zeit vorbei, da zwischen wertorientierter sozialer Arbeit und unternehmerischem Handeln ein Widerspruch gesehen wurde. Der zunehmende Wettbewerb hat auch soziale Dienstleister angeregt, die Nutzer stärker als „Kunden“ ernst zu nehmen und auf ihre Bedürfnisse einzugehen.

Dieser Paradigmenwechsel, der durch Marktöffnung und Wettbewerb im Bereich sozialer Dienstleistungen geschieht, kann am Beispiel des Gesundheitswesens und besonders an den Krankenhäusern gut verdeutlicht werden, da sie beim Wandel von einer sozialen Versorgungseinrichtung zum marktwirtschaftlichen Unternehmen am weitesten vorangeschritten sind. Indem ökonomische Faktoren ins Krankenhauswesen eingezogen sind, entstanden neuartige Anreizstrukturen: das Krankenhaus kann nun „Geld verdienen“, andererseits jedoch auch Verluste machen und vom Markt verschwinden. Zwischen 2000 und 2002 sind in Deutschland mehr als 200 Krankenhäuser geschlossen worden.

Dieser Wandel des Krankenhauses von der sozialen Versorgungseinrichtung zum marktwirtschaftlichen Unternehmen wird eine bisher nicht da gewesene Privatisierungswelle auslösen, wie sie von Fachleuten seit längerem prognostiziert wird. Allein in den Jahren 1999 bis 2002 ist der Anteil privater Träger an Krankenhäusern von etwa 10% auf 20% gestiegen. Nach einer Studie der Unternehmensberatung Arthur Anderson vom Jahr 2000 soll der Anteil in 2015 auf 50% gewachsen sein.⁸

Der Wettbewerb wird sich durch Europa noch erheblich erhöhen, stehen die freigemeinnützigen Träger dann nicht nur mit privaten und öffentlichen Trägern im Wettbewerb, sondern auch mit hochspezialisierten, häufig kostengünstigeren europäischen Trägern. Das Krankenhaus ist für diesen europäischen Wettbewerb nur ein Beispiel, natürlich spüren auch die anderen diakonischen Arbeitsbereiche diesen europäischen Wettbewerb oder werden ihn immer stärker zu spüren bekommen.

Diese Entwicklung erweckt den Eindruck, dass christliche Krankenhäuser aufgrund ihres Profils vom Markt verschwinden und nur solche Häuser bestehen bleiben werden, die sich ganz dem Markt anpassen und ihr diakonisches Profil aufgeben. Das diakonische Profil verschwindet im Sog des Marktes und Wettbewerbes. Es ist immer schwerer finanzierbar und fällt weg oder wandelt sich, so dass Spiritualität zu einem Wellness- oder Bildungsangebot wird.

⁸ Arthur Anderson, Krankenhaus 2015, 1999; Institut der deutschen Wirtschaft, Den Kollaps vermeiden, Köln 2003; Allianz Group, Gesundheitsmarkt – ein Wachstumsmotor?, 2004; vgl. Ernst & Young, Gesundheitsversorgung 2020, 2005.

Ich glaube, es sind vor allem zwei Folgen des Marktes und Wettbewerbes, die das diakonische Profil gefährden: einerseits der reine Preis- und Prozessoptimierungswettbewerb und andererseits die Entfremdung der unter Markt- und Wettbewerbsbedingungen arbeitenden Diakonie von der Kirche.

Der ausschließliche Preis- und Prozessoptimierungswettbewerb führt dazu, dass einerseits auf die Lohnkosten, die im personennahen Dienstleistungssektor 70% und mehr der Gesamtkosten ausmachen, ein immer größerer Druck ausgeübt wird und andererseits die Prozessoptimierung zu einer immer stärkeren Arbeitsverdichtung führt. Wenn diakonische Träger vor allem auf diese beiden Wettbewerbe setzen, werden sie in einen gefährlichen Verdrängungswettbewerb geraten und als erstes wird ihr diakonisches Profil geopfert werden. Ganz anders ist es mit dem Wettbewerb der weichen Faktoren, wie Motivation, Vertrauen, Offenheit und Verantwortung. Ein solcher Wettbewerb der weichen Faktoren stärkt das diakonische Profil.

Die andere Folge des Marktes und Wettbewerbes, die das diakonische Profil gefährden, ist die Entfremdung der unter Markt- und Wettbewerbsbedingungen arbeitenden Diakonie von der Kirche. Zwischen der staatsanalog wirtschaftenden Kirche und der marktwirtschaftlich handelnden Diakonie tut sich eine zunehmende Kluft auf. Die heute oft benannte Diakonievergessenheit der Kirche hat einen ihrer Gründe in dieser Entfremdung. Man muss dazu nur nachlesen, was im Diakonieabschnitt des EKD-Impulspapiers zur unternehmerischen Diakonie steht oder die sinkende „Diakoniequote“ an den Kirchensteuern anschauen.

Auf den Punkt gebracht hat diese Entfremdung ein Bischof bei der Diskussion um die Zukunft des Diakonischen Werkes in seiner Kirche. Er forderte, dass angesichts der finanziellen Situation die Kirche sich wieder auf ihre Kernaufgaben konzentrieren solle, und das hieß nicht auf die Diakonie. Die Kürzungen der Diakoniemittel in den landeskirchlichen und kreiskirchlichen Haushalten gibt die diakonische Arbeit dem Markt und Wettbewerb preis.

Die Gefahr ist, dass damit auch die Bindung an die Kirche gelöst wird. Bei einem Treffen der Geschäftsführer der Personalüberlassungsgesellschaften von diakonischen Trägern wurde von nahezu allen ein deutliches Desinteresse an einer kirchlichen Zuordnung ausgesprochen!

3.2 Säkularisierung

Eine Gefährdung des diakonischen Profils durch Markt und Wettbewerb wird gefördert durch die Säkularisierung. Indem die christlichen Werte an Bedeutung verloren haben, werden auch diakonische Angebote weniger nachgefragt werden. Die heute in diakonischen Einrichtungen lebenden alten Menschen sind noch überwiegend christlich sozialisiert, das wird schon in der nächsten Generation nicht mehr so sein. Dann werden diakonische Angebote, zumal wenn sie teurer sind, nicht mehr präferiert werden.

Teilweise sind christliche Werte oder Angebote in allgemein humanitäre überführt worden. So werden, um nur ein Beispiel zu nennen, von nicht kirchlichen Bestattern

zunehmend Veranstaltungen zu Sterbebegleitung und Umgang mit Trauer angeboten. Diese säkularen Angebote bedienen einen zunehmenden Teil der Nachfrage auf dem Markt.

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

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

4. Diakonie unter Marktbedingungen

Diakonie unter Marktbedingungen hat nur dann eine Chance, wenn sie ihr diakonisches Profil schärft und so an ihren Auftrag und ihre Erfolgsgeschichte anknüpft. Es gilt, das Wesen der diakonischen Angebote mit ihrem positiven Image nach außen zu vermitteln und nach innen zu stärken. Dies wird auch unter Marktbedingungen für den Erfolg der diakonischen Einrichtungen immer wichtiger werden.

Wie profiliert sich nun Diakonie auf dem Sozialmarkt mit seinem zunehmenden Wettbewerb? Ich werde im Folgenden vier Faktoren nennen, die diakonische Angebote auf dem Sozialmarkt profilieren. Einige dieser Faktoren werden zunehmend auch von nicht diakonischen Anbietern personennaher Dienstleistungen wahrgenommen. In der Diakonie richten sich diese Faktoren jedoch nicht auf Marktmacht und Gewinnsteigerung aus, sondern dem Wohl der Menschen, denen diakonische Arbeit dient!

4.1 Angebotsentwicklung

Dies wirkt sich zunächst bei der Entwicklung und Gestaltung der diakonischen Angebote aus. Sie wollen den individuellen Bedürfnissen der Menschen dienen. Da nicht die wirtschaftliche Macht und der damit zusammenhängende Verdrängungswettbewerb das Ziel sind, können zum Wohle der Menschen verschiedene Anbieter sich mit ihrer jeweiligen Kompetenz vernetzen oder zusammenschließen, um so umfassende, passgenaue Angebote zu schneiden.

Dabei geht es nicht, wie in der Vergangenheit häufig von diakonischen Trägern angenommen, nur darum, bei der Befriedigung der leiblichen Bedürfnisse zu unterstützen, sondern auch – im Sinne der Maslowschen Bedürfnispyramide – höheren Bedürfnisse, wie Sicherheit, Wertschätzung, Selbstverwirklichung und Spiritualität.⁹ Eine in diesem Sinne ganzheitliche Sorge um die Menschen, denen diakonische Arbeit gilt, bedarf der Zuwendung und Wahrnehmung des Einzelnen. Mitarbeitende brauchen dafür nicht nur Zeit für Begegnung und Beratung, sondern auch eine hohe kommunikative Kompetenz. Die Menschen, denen diakonische Arbeit dient, brauchen nicht nur fachliche Kompetenz, sie ist eine erste, grundlegende Notwendigkeit, aber sie allein genügt nicht. Es geht ja um Menschen und Menschen brauchen immer mehr als eine bloß technisch richtige „Behandlung“. Sie brauchen – lassen Sie es mich einmal mit einem so großen Wort sagen – die Zuwendung des Herzens.

Ich werde das wieder einmal kurz am Beispiel des Krankenhauses verdeutlichen. Krankenhäuser sind zu hochtechnologischen Dienstleistungszentren geworden und darauf beruht ihr beispielloser Erfolg der letzten 100 Jahre, der sich in einer glatten Verdoppelung der Lebenserwartung eines heute Geborenen gegenüber einem um 1900 Geborenen ausdrückt.

Gleichzeitig aber wird immer deutlicher, dass die wissenschaftliche Nachweisbarkeit (evidence) medizinischer Dienstleistungen äußerst gering ist. Das Institute of Medicine der National Academy of Science in Washington geht mal gerade von 4% aller medizinischen Dienstleistungen aus, die täglich erbracht werden. Die WHO und andere von 10 bis 20%.¹⁰ Auf diesem Hintergrund provozieren die Triumphe der Medizintechnologie auch anhaltendes Unbehagen: Die Spiritualität im Krankheitsprozess ist verloren gegangen. Das Bedürfnis nach metaphysischer Orientierung wird nicht mehr wie selbstverständlich befriedigt. Die Forderung nach einer humanen Medizin ist inzwischen ein Gemeinplatz.

Seit den 90ziger Jahren hat Prof. Nefiodow mit großem Nachdruck einen Zusammenhang von Glauben und Heilung konstatiert. Er hat sämtliche Studien im Zeitraum 1967-1991 in den US Fachjournalen (146 Studien) zum Zusammenhang von Glaube und Gesundheit ausgewertet. 77% der Studien stellen einen positiven Zusammenhang fest, nur 6% einen negativen und 17% einen neutralen.¹¹

Danach kommt einem konfessionellen Krankenhaus mit seinem christlichen Selbstverständnis, dessen Grundlage die Einheit von Leib, Seele und Geist ist, eine große Bedeutung im therapeutischen Bereich zu, gerade auch in einer hoch technologischen Medizin. Damit ist das christliche Selbstverständnis selbst ein Er-

⁹ Alexandru Neagoe, *Twins but not Clones: Understanding Diaconia in Relation to Social Work*, in: *Faces of Diaconia, Papers from the Consultation of Churches and theological Faculties of Central Europe*, Kerkinactie u.a. 2006, p. 29–48 hier bes. P. 36.

¹⁰ S Hans-Ulrich Deppe, *Kulturwende in der Medizin*, in: *Ökonomisierung der Diakonie*, Frankfurt a.M. 2004, S. 9–21, hier bes. S.13.

¹¹ Leo A. Nefiodow, *Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information*. Sankt Augustin: 2000; National Institute of Healthcare Research, 1993.

folgsfaktor für evangelische Krankenhäuser am Markt. Die Zukunft im Gesundheitssektor liegt neben anderen weichen Faktoren vor allem im psychosozialen Bereich und hier gerade in der Einbindung der Spiritualität in den therapeutischen Prozess.

Gleiches gilt für alle diakonischen Angebote, wenn es gelingt spirituelle Aspekte in die jeweiligen fachlichen Prozesse zu integrieren. Eine solche integrierte Seelsorge unterscheidet sich deutlich von einer Auffassung, die die Seelsorge fein säuberlich von dem „normalen“ Krankenhausbetrieb trennt. Seelsorge ist dann etwas Zusätzliches – wird vielleicht sogar als „Sahnehäubchen“ gepriesen, statt in den Betrieb in Fallbesprechungen, Pflege und Management integriert zu werden.

4.2 Wertgebundenheit

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

Allerdings solche Einstellungen lassen sich nicht als Gesetz oder Norm fordern. Dies gilt ganz besonders angesichts der Tatsache, dass keineswegs eine christliche Werthaltung von allen Mitarbeitenden getragen wird, gelegentlich nicht mal gekannt wird. Ein Verhalten der Mitarbeitenden, an dem sich ein konfessionelles Profil erkennen lässt, sollte vielmehr die Frucht einer Unternehmenskultur sein, die christliche Werte und Einstellungen zu transponieren und umzusetzen sucht. Das diakonische Profil einer Einrichtung wurzelt in der Organisations- und Unternehmenskultur eines Hauses.

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

Das diakonische Profil einer Einrichtung äußert sich in klaren, prägnant formulierten Einstellungen zu existentiellen Fragen unseres Lebens und wird alles tun, um

die Würde menschlichen Lebens wahren zu helfen, besonders in seinen schutzlosen Zeiten wie Schwangerschaft, Geburt, komatöses Dasein, Alt werden und Sterben...!

Deshalb sind Patientenetzverfügungen in diakonischen Einrichtungen wichtig und verbindlich, ebenso Handreichungen zu anderen ethischen Fragen, wie etwa das Legen einer PEG. Solche Bemühungen werden von betroffenen Personen und deren Angehörigen aufmerksam wahrgenommen. Sie bilden einen Schlüsselfaktor für den Erfolg diakonischer Einrichtungen im Wettbewerb der weichen Faktoren. Menschen werden eine Einrichtung bevorzugen, in der in grundsätzlichen Fragen eindeutige ethische Positionen bezogen werden.

Allerdings stoßen diakonische Einrichtungen bei ihrer klaren Werteorientierung immer wieder auf Grenzen! Die Menschen, die diese Werte leben sollen, können nicht über Anweisungskataloge dazu gebracht werden. Vielmehr ist im Alltag der Einzelne gefordert, Werte als Orientierungsformen zu nutzen, die er in der jeweiligen Situation anwenden und kommunizieren muss. Ohne individuelle Reflexionskompetenz ist das nicht zu haben. Die Entwicklung von Reflexivität und Selbstbesinnung darf deshalb für ein werteorientiertes Unternehmen nicht als Bedrohung und Zeitverschwendung betrachtet werden, sondern als Investition in einen kraftvollen und dynamischen Motor für die Entwicklung des werteorientierten Lebensraumes in diakonischen Einrichtungen.

Reflexivität und Selbstbesinnung meint vor allem die Fähigkeit und das Bedürfnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Handlungen im Kontext der Dienstleistungsprozesse, der Kooperation und Kommunikation im System einer diakonischen Einrichtung auf die Leitwerte des Unternehmens zu beziehen und zu entwickeln.

4.3 Schatz der Ehrenamtlichen

Diakonische Einrichtungen, die in den jeweiligen Gemeinden verwurzelt sind, bietet sich eine besondere Gelegenheit zur Profilierung durch den „Schatz“ der ehrenamtlich Mitarbeitenden. Mit ihrer Kompetenz des Begleitens und Tröstens lassen sie das diakonische Profil für die Menschen in unseren Einrichtungen erlebbar werden. Ihr Brückenschlag von und zu den Gemeinden, aus denen sie kommen, verstärkt die kirchliche Bindung unserer Arbeit.

Es gehört zu den Aufgaben der Führungskräfte, dies angemessen wahrzunehmen und anzuerkennen. So dokumentiert der neue Landesnachweis Ehrenamt NRW bürgerschaftliches Engagement mit einem Zertifikat. Vor allem junge Männer und Frauen können den Landesnachweis für ihren beruflichen Werdegang nutzen, indem sie sich ihre Qualifikationen bescheinigen lassen.

4.4 Anwaltschaft

Dort, wo eine diakonische Profilierung gelingt, werden sich Träger, Management und Mitarbeitende auch immer wieder in der Politik und Gesellschaft zu Worte melden und lebensförderliche Rahmenbedingungen einfordern und mitgestalten.

Diakonische Träger dürfen nicht nur die individuelle Notlage betrachten, sondern müssen auch die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Grundlagen der Menschen untersuchen und dort unsere Stimme erheben, wo diakonische Träger ungerechte Strukturen vorfinden. Weil wir die Situation der Menschen in Notlagen sehr genau kennen, sind wir immer beides Erbringer von Dienstleistungen und Anwalt der Menschen, denen diakonische Arbeit gilt.

5. Ausblick: Wo kann und muss begonnen werden?

Wer diese Faktoren für eine diakonisches Profil für zu weit gespannte Ziele, für reine Zukunftsmusik hält, der muss sich den Vorwurf des Industriosozologen Karl Krahn gefallen lassen, dass die Misere vieler deutscher Unternehmen, wie die bei Opel und Karstadt/Quelle, dadurch verursacht ist, dass „deutsche Spitzenmanager verschwindet wenig Zeit mit langfristigen, strategischen Fragen“ verbringen.¹² Sie sind viel zu sehr auf kurzfristige Ziele wie nächste Hauptversammlung, die nächste Bilanzvorlage und den Börsenkurs gerichtet. Unternehmensentscheidungen sind dann meist nur auf die Kostensenkung fixiert. Damit bleiben Innovationen, deren Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung unbestritten sind, auf der Strecke. Es gibt eine große Diskrepanz zwischen der Einsicht, was nötig wäre, und dem, was unter selbstgesetztem Zeitdruck in der Praxis dominiert.

Bei den Faktoren für die Profilierung diakonischer Angebote haben wir es nicht mit kurzfristigen Faktoren zu tun. Und entsprechend sind meine Überlegungen zur Zukunft im Sozialmarkt, die ich eher in den weichen Faktoren sehe, und zu dem Erfolg der Diakonie, den ich von der innovativen Einbindung der Spiritualität in den Dienstleistungsprozess erwarte, eher mittelfristige bis langfristige strategische Überlegungen.

Es reicht nicht, wenn das christliche Selbstverständnis über der Tür oder in den Broschüren steht. Eine diakonische Einrichtung muss sich in zusätzlichen seelsorgerlichen Angeboten und den täglichen Entscheidungen abheben von privatwirtschaftlichen und öffentlichen Dienstleistern. Und es muss seine Einbettung in ein christliches Umfeld und die jeweilige kirchliche Organisation wahrnehmen, fördern und zum eigenen Vorteil nutzen. Für die Kirchenmitglieder muss es klar sein, dass sie in „ihre Einrichtung“ gehen, „ihr Dienstleistungsangebot“ nutzen und christlich engagierte Ehrenamtliche müssen dort ihre Aufgabe finden.

Die diakonischen Träger müssen beginnen, von diesen Faktoren her, ihre Steuerung und Führung zu gestalten. Das bedeutet: Es bedarf ganz neu der Wertschätzung von Ritualen und ihrer Selbstverständlichkeit und der diakonische Stempel muss in der Aus-, Fort- und Weiterbildung den fachlichen Themen aufgedrückt werden.¹³

¹² Neue Westfälisch 249/2006, Wirtschaft.

¹³ Faces of Diaconia, Papers from the Consultation of Churches and theological Faculties of Central Europe, Kerkinactie u.a. 2006, bes. pp. 89–105.