
Leitungsverantwortung und theologisch-diakonische Ausbildung

Reinhard Schmidt-Rost / Walter Neubauer

Reinhard Schmidt-Rost

A. Leitungsverantwortung und theologisch-diakonische Ausbildung

1. Neues Interesse an theologisch-diakonischer Ausbildung

Theologisch-diakonische Ausbildung war in dieser Kombination lange Zeit kein Thema an theologischen Fakultäten. Der Aufbaustudiengang Diakoniewissenschaft in Heidelberg mit seinen vorwiegend historisch-systematischen Lehrangeboten schien den Bedarf an theologisch-wissenschaftlicher Vorbereitung für diakonische Aufgaben zu decken. Hatten nicht auch die Väter der Diakonie im 19. Jahrhundert als Theologen leitend gewirkt, und nicht als Ökonomen?

Indessen verstärkte sich in den vergangenen zehn Jahren, spätestens seit der neuen Pflegegesetzgebung, die Überzeugung, dass andere akademisch-theologische Bildungseinrichtungen auch auf Leitungsaufgaben in der Diakonie vorbereiten müssten, weil Pfarrerinnen und Pfarrern ohne ein Grundwissen in diakoniewissenschaftlichen Fragen die zahlreichen Anforderungen an ihren Beruf im Sozialstaat, zwischen Kindergarten, Altenheim und Diakoniestation, nicht mehr bewältigen könnten. Auf die erste Reaktion, Diakonie fortan vor allem als ökonomischen Prozess zu deuten und dem theologischen Nachwuchs eine entsprechende Zusatzausbildung zu vermitteln, so etwa von Alfred Jäger in Bethel diskutiert, folgten vermittelnde Versuche, ein interdisziplinäres Bildungsangebot unter Beteiligung von Spezialisten mehrerer Fachrichtungen zu begründen.

Ein solches Unterfangen, der Bonner Studiengang für Sozialmanagement, bildet bei den folgenden Überlegungen die Diskussionsgrundlage. An den Gesprächspartner aus der psychologischen Forschung und Lehre ergibt sich die Anfrage, was aus der Sicht eines Organisationspsychologen an Erwartungen und Wünschen an eine theologisch mitverantwortete Ausbildung von leitenden Mitarbeitern in Wohlfahrtsverbänden heranzutragen wäre.

2. Master of Social Services Administration

1996 wurde das Institut für interdisziplinäre und angewandte Diakoniewissenschaft (IfD) an der Universität Bonn mit dem Ziel gegründet, akademische Bil-

dungsangebote für die Vorbereitung auf Leitungsaufgaben in der Diakonie fruchtbar zu machen und die Fragen der sozialen Arbeit als akademische Problemstellung zu etablieren. Der weiterbildende Studiengang Sozialmanagement ist das wichtigste Ergebnis der bisherigen Arbeit des Instituts. Seit April 2002 werden in einem ersten Kurs 30 Studierende mit Hochschulabschlüssen verschiedener Fachrichtungen in Fragen des Sozialmanagements weitergebildet. Ein zweiter Kurs beginnt im April 2003.

Das Lehrangebot umfasst u. a. betriebswirtschaftliche, sozialrechtliche, (organisations-) psychologische, psychiatrische, philosophische und ethische Fragen. Es wirken insgesamt fünf Fakultäten zusammen: Die juristische (Sozialrecht), die agrarwissenschaftliche (Betriebswirtschaft, Sozialmarketing u. a.), die medizinische (Psychiatrie), die philosophische (Kommunikations- und Organisationspsychologie) und die evangelisch-theologische Fakultät (Begründung und Gestaltung des Helfens). Die Dozenten für diese Kurse sind überwiegend hauptamtlich an der Bonner Universität tätig. Mehrere Kurse zu einzelnen Schwerpunkt-Themen aus der Praxis der Sozialarbeit verantwortet das IfD und verpflichtet dazu Dozenten aus der Praxis der Diakonie oder von anderen Universitäten.

Der Studiengang gliedert sich in 28 Kurse zu je 12 bis 14 Stunden, freitags und samstags, auf den Alltag von Berufstätigen zugeschnitten. Die Prüfungen finden kursbegleitend statt, für jeweils zwei Kurse eine Klausur, eine mündliche Prüfung oder eine Präsentation. Als schriftliche Hausarbeit sind eine Projektdarstellung und die Masterarbeit vorgesehen.

Die Beteiligung der Theologie an diesem Studiengang beruht auf folgenden Voraussetzungen:

- Christliche Theologie war und ist eine leitende Theorie für soziale Aufgaben und muss auch in Zukunft als eine solche wahrgenommen werden. Als leitende Theorie wirkt sie integrierend auf die speziellen Aspekte, die von einzelnen akademischen Disziplinen vertreten werden.
- Die christliche Theologie als leitende Theorie für soziale Aufgaben enthält als solche eine spezifische Theorie der Leitung, die den ökonomischen Aspekten der Leitung komplementär und kritisch die Frage nach der Menschendienlichkeit sozialer Arbeit an die Seite stellt.
- Die Theologie leistet darüber hinaus einen eigenen inhaltlichen Beitrag als Spezialwissenschaft zu ethischen und sozialen Fragen aus historischer und philosophischer Perspektive.

3. Die Funktion christlicher Theologie für Theorie und Praxis der Leitung

3.1. Christliche Theologie als Leittheorie

Die ethischen Leitvorstellungen des christlichen Glaubens, Nächstenliebe, Einsatz für die Armen und Schwachen, für Witwen und Waisen, Visionen einer friedlichen Welt, haben das Leben der Christen von den Anfängen an geprägt und

u. a. im 19. Jahrhundert die Bewegung der Inneren Mission angeregt und inhaltlich bestimmt. Es spricht einiges dafür, dass sie auch in der pluralen Gesellschaft der Gegenwart markante Kontraste zu den herrschenden Überzeugungen setzen, wenn sie verständlich veröffentlicht und als Theorie der Leitung zur Geltung gebracht werden. Zwar sind äußere Kennzeichen, wie die Haube der Diakonissen, selbst aus dem Erscheinungsbild diakonischer Einrichtungen fast vollständig verschwunden, weil dafür die soziale Basis, die ungesicherte Stellung der unverheirateten Frau in der Gesellschaft des 19. Jahrhunderts, entfallen ist, aber das Kronenkreuz der Diakonie gilt weiterhin als ein Ehren- und Markenzeichen im Leben kirchlicher Einrichtungen. Auch die großen internationalen Sozialwerke wie Brot für die Welt und Misereor wirken als Gestaltungen christlichen Geistes in die Gesellschaft hinein. Beim Roten Kreuz (!) mag das Bewusstsein, dass dieses internationale Sozialwerk das Zentralsymbol des christlichen Glaubens als Markenzeichen trägt, im Schwinden begriffen sein, an seiner Herkunft aus einem in der modernen Gesellschaft wirksamen christlichen Geist ändert dies nichts. Darüber hinaus hat die Leitbild-Diskussion in diakonischen Einrichtungen in den vergangenen zehn Jahren gezeigt, dass um eine Orientierung von Hilfe an Grundgedanken des christlichen Glaubens weiterhin energisch gerungen wird, die zu einfallsreicher Gestaltung von Hilfe führt.

3.2. Christliche Theologie als Theorie der Leitung

Es liegt an ihrem Wirkungsvermögen als leitende, d. h. zielorientierende Theorie, dass christliche Theologie auch als Theorie der Leitung aufgefasst werden konnte. Für den Pfarrberuf ist sie seit dem 19. Jahrhundert akademisch im Zusammenhang der Humboldtschen Universitätsreform als Bildungsweg für Pfarrer und Lehrer akademisch institutionalisiert und auch gegenwärtig noch – wenn auch selten öffentlich zugestanden – anerkannt, zumal sie sich als überaus flexibel erwiesen hat und auf die Herausforderungen durch neue Denkmodelle in Wissenschaft und Praxis immer wieder eingeht.¹

Die historisch-hermeneutische Bildung der Pfarrerinnen und Pfarrer an den Zeugnissen der Vergangenheit galt und gilt weithin noch immer als geeignete Grundlage für eine Berufstätigkeit, die in Verkündigung und Unterricht, im individuellen Gespräch und in der Gestaltung der Organisation Kirche zu einer humanen »Orientierung und Vergewisserung«² menschlichen Lebens beitragen soll.

Die gesellschaftliche Anerkennung dieser theologischen Interpretations- und Leitungskompetenz hat sich in der Nachwuchskrise der Theologen in den letzten fünfzehn Jahren daran erwiesen, dass nicht wenige junge Theologinnen und Theologen in verantwortliche Positionen in Wirtschaft und Politik mindestens auf mittlerer Ebene wechseln konnten.

Die neue Aufmerksamkeit für die Theologie als Leitungstheorie ist also gerade

1. Zu denken wäre etwa an die jeweiligen Wenden zur Empirie am Anfang des 20. Jahrhunderts wie am Ende der 1960er Jahre.
2. Dietrich Rössler, Grundriß der Praktischen Theologie, Berlin 1986, 344ff.

nicht auf das Arbeitsfeld Diakonie beschränkt und auch nicht von diesem ausgegangen; sie wird dort vielmehr eher nachträglich neu bewusst, nachdem sich spezifische Umorientierungsprozesse im Wirtschaftsleben vollzogen haben, die auf die Organisation diakonischer Einrichtungen ausstrahlen:

- Die Globalisierung der Märkte mit ihrem hohen Sättigungsgrad fordert eine schnelle Einstellung auf neue Herausforderungen, das Anwenden von Gelerntem auf neue, d. h. eben noch nicht dagewesene und nicht erlernbare, übliche Situationen.
- Die Veränderung der Aufmerksamkeit von der Quantität der materiellen Güterproduktion hin zur Qualität einer Dienstleistungsgesellschaft verlangt eine Kundenorientierung, die sich auch mit kulturellen Erwartungen an die Akteure in Wirtschaft und Gesellschaft verbindet.
- Unter den Mitarbeitern vieler Betriebe mit zunehmender Bildung wächst Selbstbewusstsein derart, dass sie bereit sind, mehr Verantwortung für die zu leistende Arbeit zu übernehmen.³

Diese Veränderungen, die nach und nach auch in den Unternehmen der Diakonie zur Wirkung kommen, haben Konsequenzen für die Auffassung von kompetenter Leitung; sie geschieht in wichtigen Punkten nicht mehr normorientiert durch Anweisungen in einer Hierarchie, sondern interaktionsorientiert durch komplexe Interpretationsprozesse, z. B. durch

- Klärung der leitenden Ideen in einer Organisation, in der Diakonie etwa durch die kontinuierliche Interpretation des Dienstgedankens,
- kreative Entwicklung von Zielen und Bestimmung von Zielvorgaben,
- Formulierung überschaubarer Aufgaben auf der Grundlage der Zielvorgaben,
- Entdeckung von Stärken und Entwicklungspotentialen der beteiligten Personen,
- Moderation von Konflikten,
- Vertrauensbildung.

Gerade in einer durch finanzielle Determinanten bestimmten Unternehmenslandschaft ist eine Profilierung der Unternehmensziele und der Unternehmenskultur unverzichtbar.

3.3. Leitung durch Leitbilder und Leitvorstellungen

Moderne Leitung arbeitet mit Leitbildern; sie spürt traditionell wirkende Leitvorstellungen auf und entwickelt neue. Um Theologie als Beitrag zu einer Theorie der Leitung erkennen und vermitteln zu können, muss sie aus ihrer akademisch fachlichen Erscheinungsform, die seit langem dem gleichen Spezialisierungsdruck unterliegt wie alle wissenschaftlichen Disziplinen, derart transformiert werden, dass

3. Vgl. Ralf Winnes, Führungskompetenz im Wandel der Zeit, in: Hans Lenk u. a., Ethik in der Wirtschaft. Chancen verantwortlichen Handelns, Stuttgart 1996, 84-98, 84.

ihr orientierender Einfluss auf die Lebenspraxis der Gegenwart erkennbar wird und sie nicht als museales Bildungsgut verwaltet oder abgelegt wird.

Solche Transformationen setzen bei den Lehrgrundlagen der evangelischen Kirche und ihren biblischen Wurzeln an und legen sie auf ihren praktischen Gehalt hin aus, machen die Spezifika der Lehre transparent für die Unterschiede, die sie in der Praxis hervorbringen.⁴

3.3.1. Grundunterscheidungen

Immanenz und Transzendenz. Im Anschluss an Niklas Luhmann kann die Fundamentalunterscheidung, die von Religion verwaltet und gestaltet wird, mit dem soziologischen Begriffspaar »Immanenz – Transzendenz« aufgezeichnet werden, alle weiteren theologischen Interpretationen beziehen sich auf diese Grundspannung, die in religiöser Sprache als Differenz von Gott und Mensch ausgeführt werden kann. Gegebene Praxis wird durch diese Interpretation als stets vorläufige und überholbare kenntlich. Sie eröffnet die Möglichkeit, das Gegebene nicht als ehernes, unüberholbares (Natur-) Gesetz anerkennen zu müssen. Für die Praxis der Leitung ergibt sich dadurch eine Relativierung menschlicher Macht, z. B. als Möglichkeit und Nötigung zur Selbstkritik, als Herausforderung zur Überprüfung aller etablierten Ordnungen.

Gesetz und Evangelium. Diese evangelische Fundamentalunterscheidung kann als eine, wenn nicht gar als *die* evangelische Fassung der soziologisch als Spannung von Immanenz und Transzendenz beschriebenen Fundamentalspannung gelten. Als *Gesetz* wird der Sachverhalt vielfältiger Begrenzung menschlichen Lebens theologisch bezeichnet, z. B. die gegebenen Begrenzungen des Lebens an Zeit (Lebensdauer), Kraft (Gesundheit), Einsicht (Selbstbezogenheit); *Evangelium* hingegen bezeichnet in theologischer Begrifflichkeit den Sachverhalt, dass über diese Grenzen hinausgedacht werden kann, dass Grenzen nicht nur als Hindernisse anzusehen sind.

Person und Werk. In einer leistungsorientierten Kultur bildet die Unterscheidung von Person und Werk einen starken Kontrast zu allen üblichen Bewertungen und Einschätzungen. In einer Leistungsgesellschaft gilt der Einzelne so viel wie seine Leistung. Sie bildet das Rückgrat aller Aktivitäten und Institutionen, die sich dem Einzelnen gerade auch in seiner Schwäche zuwenden und annehmen. Für den christlichen Glauben steht dagegen der Wert jedes Menschen unabhängig von seiner Leistungsfähigkeit oder seinen tatsächlichen Leistungen im Mittelpunkt des Interesses.

Herrschaft und Dienst. Die Dialektik von Herrschaft und Dienst trägt zur bewussten Gestaltung von Leitung im Alltag entscheidend bei. Am Bibelwort »Wer unter euch der größte sein will, der sei Euer aller Diener« kann sich zwar auch eine de-

4. Über das Menschenbild wird hier nicht noch einmal verhandelt; es versteht sich aber von selbst, dass die Diskussion darüber ein wesentliches Instrument ist, mit dem die Theologie auf die Praxis der Diakonie gestaltend Einfluss nimmt. Vgl. dazu den Beitrag von D. Gebhard und ihre Dissertation, Menschenfreundliche Diakonie, Neukirchen-Vluyn 2000.

pressive Variante der Leitung in der Diakonie festmachen, recht verstanden aber trägt dieser Leitsatz die Aufgabe in sich, die Dialektik von Herrschaft und Dienst differenziert zu bearbeiten.

Aktualität und Dauer. Das Gleichnis vom Barmherzigen Samariter (Lk 10,25-37) gibt die fundamentale Unterscheidung von aktueller und dauerhafter Hilfe als Thema auf. Ohne Wirt hat das Opfer des Überfalls keine Überlebenschance, ohne den Notfallrettungsdienst des *Samariters* wäre aus der Herberge kein Hospital für das Opfer geworden.

3.3.2. Theologie als Instrument der Integration

Die vorgeschlagene *Verflüssigung* von Grundgedanken der christlichen Tradition soll Theologie als Instrument des Denkens, Planens, Entscheidens, d. h. als Leitungsinstrument erkennbar und dann auch nutzbar machen. Sie tritt im Prozess der Leitung funktional neben andere Leitungstheorien wie etwa die an Vorstellungen von Gesundheit und Heilung orientierte medizinische Leitungstheorie, oder die ökonomische, die sich an Gewinn und Verlust oder allgemein: an den Gesetzen des Marktes orientiert.

Selbst wenn zuträfe, dass soziale Arbeit nur noch den Gesetzen des Marktes gehorchte, so ist die inhaltliche Gestaltung von Lebensverhältnissen unter Marktaspekten gar nicht möglich; die Produkte sozialer Arbeit, ob Pflege, Beratung oder Therapie sind nur durch eine Sachbeschreibung zu erfassen, die anthropologische Kategorien, Beschreibungen aus Theologie oder Philosophie benutzt, wenn sie z. B. die Grenzen sozialen Handelns beschreibt.

Theologie als Leittheorie wird unter den Spezialfächern des Studiengangs Sozialmanagement mindestens implizit als Kraft der Integration wirksam.

4. Theologie für die diakonische Leitungspraxis als Gegenstand des Studiums

Der weiterbildende Studiengang Sozialmanagement bleibt nicht als isoliertes Angebot neben dem üblichen Theologiestudium stehen. Auch wenn Theologie als Leitungstheorie erst in konkreten Kontexten diakonischer Institutionen zur Wirkung kommen kann, lassen sich die Erfahrungen des Studienangebots Sozialmanagement vorbereitend exemplarisch in den akademischen Unterricht einbeziehen, um frühzeitig bewusst zu machen, wie christliche Leitvorstellungen Unterscheidungen in der Praxis sozialer Arbeit hervorrufen.

So wird z. B. regelmäßig in Seminaren über die Frage der Sterbebegleitung nachgedacht; dabei spielen sowohl soziologische Untersuchungen zur Sterbepaxis in Geschichte und Gegenwart wie auch theologisch-ethische Gedanken über das Lebensende und den Todeszeitpunkt eine wichtige Rolle.

Auch die Psychologie der Beratung und der Seelsorge im Krankenhaus ist Thema in der Praktischen Theologie an der Universität. Hier müssen die praktische Relevanz der theologischen Lehre und die Notwendigkeit ihrer stetigen Neuformulie-

rung zur Erfahrung werden. Schließlich kommt keine moderne Pastoraltheologie ohne eine Reflexion über die Probleme der Helferrolle aus.