

Stiftungen Sarepta • Nazareth



Prof. Dr. Beate Hofmann, EFH Nürnberg

Diakonische Gemeinschaften...

... zwischen Lagerfeuer und Leuchfeuer
– Zukunft von diakonischen Gemeinschaften
im Kontext diakonischer Unternehmen

Vortrag am 14.11.2009 in Bethel beim „Forum der
Gemeinschaften“

Prof. Dr. Beate Hofmann, EFH Nürnberg

Diakonische Gemeinschaften zwischen Lagerfeuer und Leuchtfeuer- Zukunft von diakonischen Gemeinschaften im Kontext diakonischer Unternehmen

Vortrag 14.11.2009 in Bethel

Seit einigen Jahrzehnten verändert sich die Rolle diakonischer Gemeinschaften in ihren diakonischen Unternehmen. Waren sie früher Wurzel, Motor und Gesicht diakonischer Unternehmen, so sind sie durch das Wachstum der Werke, durch Professionalisierung und Ökonomisierung inzwischen vielerorts ziemlich an den Rand des diakonischen Unternehmens gewandert. Viele Mitarbeitende in diakonischen Unternehmen kennen die Gemeinschaften kaum noch oder haben nur Klischeevorstellungen, aber keine lebendigen Erfahrungen aus Begegnungen mit diakonischen Gemeinschaften. Da, wo nur noch wenige oder gar niemand aus der Gemeinschaft im aktiven diakonischen Dienst ist, betrachten die meisten Mitarbeitenden und wohl auch die Leitungen die Gemeinschaft als „Fossil“, als wichtiges Stück ihrer Vergangenheit, aber nicht als Teil der Gegenwart oder gar der Zukunft. Auch da, wo sich diakonische Gemeinschaften etwas vom Unternehmen „emanzipiert“ haben, wo sie als spirituelle Oase für Frauen und Männer im Kontext eines diakonischen Unternehmens agieren, stellt sich in Zeiten knapper Ressourcen neu die Frage: Was hat das Unternehmen von der Gemeinschaft und was hat die Gemeinschaft vom Unternehmen? Inwiefern trägt die Gemeinschaft noch zum aktuellen Profil des diakonischen Unternehmens bei?

In der Auseinandersetzung mit diesen Fragen möchte ich zuerst auf die Interessen von Gemeinschaft und Unternehmen schauen, dann ein Grundverständnis diakonischer Unternehmenskultur entfalten um dann mögliche Konkretionen für die Mitwirkung der Gemeinschaften an einer diakonischen Unternehmenskultur zu skizzieren und einige Strategien zur Implementierung andenken.

1. Interessen von Gemeinschaften und Unternehmen

Wenn man sich der wechselseitig gestellten Frage „Wozu brauchen wir Euch?“ ehrlich stellen will, kann es hilfreich sein, einmal die Interessen und Bedürfnisse der beiden Partner anzusehen.

Was brauchen diakonische Unternehmen im 21. Jahrhundert? In Deutschland befinden sich diakonische Unternehmen weitgehend in einer Konkurrenzsituation zu anderen Anbietern und finanzieren ihre Arbeit über Pflegesätze aus Pflege – und Krankenversicherung oder über öffentliche Kostenträger. Damit sind sie Teil der Dienstleistungsgesellschaft und des Sozialstaates geworden.

Ganz allgemein gesagt, müssen sich diakonische Unternehmen in dieser Situation in einer guten Balance im Dreieck von Spiritualität, Professionalität und Wirtschaftlich-

keit bewegen. Wird eine Seite des Dreiecks übermächtig oder geht eine Seite ganz verloren, dann ist das Unternehmen in seiner Existenz bedroht, weil es entweder finanziell bedroht ist, (wenn die Wirtschaftlichkeit in die Schiefelage gerät) oder die Qualität nicht mehr stimmt (wenn die Professionalität außer Acht gerät) oder es nicht mehr als christliche Einrichtung erkennbar ist (wenn die Spiritualität verschwindet). Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, braucht ein Unternehmen zum einen gute Führung mit ökonomischem und fachlichem Sachverstand. Es braucht aber auch eine geklärte diakonische Identität und Mitarbeitende, die dieses Profil kennen, unterstützen, verkörpern und im Alltag gestalten. Um diakonisches Profil zu leben, braucht es einen inhaltlichen Klärungsprozess, was dieses Profil ausmacht, aber es braucht auch Profilträger, engagierte Mitarbeitende, die das Profil in ihrer Arbeit gestalten und umsetzen, es braucht Leitende, die diesen Prozess bejahen und unterstützen. Wo dies gelingt, wird Diakonie in ihrem besonderen Profil auch nach außen erkennbar. Dann kann eine Atmosphäre, eine Kultur wachsen, in der Menschen, die diakonische Angebote nutzen, also BewohnerInnen, PatientInnen, KlientInnen spüren, dass sie hier in besonderer Weise wahrgenommen und angenommen werden.

Was brauchen diakonische Gemeinschaften heute? Dazu könnten Sie alle vermutlich viel sagen. Ich will daher nur einige Aspekte benennen, die ich wahrnehme.

Diakonische Gemeinschaften brauchen zuerst einmal eine gesicherte Existenz. Da, wo Menschen in Gütergemeinschaft leben, muss geklärt sein, wie z.B. Altersvorsorge und Krankenversicherung auch in Zukunft finanziert werden können, selbst im Falle einer Insolvenz des diakonischen Unternehmens.

Neben diesem Punkt, in dem es um die nackte Existenz geht, nehme ich wahr, dass für viele Gemeinschaften ihre Aufgabe, ihr Ort im diakonischen Unternehmen nicht mehr geklärt ist. Die Oberin sitzt oft nicht mehr im Vorstand, das Mutterhaus ist zu groß geworden oder schon verkauft, die Schwestern leben am Rande des Geländes oder außerhalb, die Unternehmensleitung hat mit der Mutterhaustradition keinen Kontakt mehr. Oder die diakonische Gemeinschaft wird – sehr spitz formuliert - als „frommer Betverein“ derer wahrgenommen, die so etwas suchen und brauchen. Aber die Beziehung zum Werk, die Rolle im Unternehmen ist ziemlich unklar und Versuche der Gemeinschaft, in ihrem Unternehmen eine neue Aufgabe zu finden, stoßen manchmal auf Unverständnis oder Abwehr. So ist für viele die Frage: wo ist unser Ort, unsere Aufgabe, auch wenn wir nicht mehr in der täglichen sozialen Arbeit des Unternehmens aktiv sind, wenn wir nicht mehr Arbeits- und Dienstgemeinschaft sind, auch nicht Berufslobby für pflegende Berufe oder Sprachrohr der Mitarbeiterschaft? Wie wichtig ist Diakonie für uns?

Viele Gemeinschaften brauchen auch eine Perspektive, wie angesichts ihrer schrumpfenden und älter werdenden Mitgliederschaft die Idee weitergeht, für die sie gelebt und

gearbeitet haben. Da werden in Bethel ja interessante und vielversprechende Wege gegangen. Doch die Frage, wie kann das diakonische Feuer weitergegeben werden, statt am Ende die Asche zu bewahren, diese Frage bleibt. Um sie positiv beantworten zu können, kann nicht einfach eine im 19. Jahrhundert entstandene Spiritualität und Beziehungskultur bruchlos ins 21. Jahrhundert „importiert“ werden. Es braucht eine Transformation, damit Menschen von heute erleben und verstehen, was Diakonie ausmacht und worin der besondere Wert einer gemeinschaftlich gelebten Spiritualität im Kontext diakonischer Arbeit liegen könnte. Viele Gemeinschaften haben sich auf diesen Weg der Veränderung gemacht, um zeitgemäße Formen von Spiritualität und Gemeinschaftsleben zu entwickeln und nicht in den Kleiderordnungen, Benimmregeln oder der Gebetsprache des 19. Jahrhunderts zu verharren, die kaum noch als Magnet für Menschen wirken, die auf der Suche nach einer geistlichen Heimat sind. Ein³ kritische Analyse der Traditionen diakonischer Gemeinschaften auf ihre schwierigen und einengenden Seiten hin muß eil dieser Transformation sein.

In diesem manchmal auch konfliktreichen und dynamischen Prozess taucht immer wieder die Frage auf: Was ist unser Profil, was macht uns als diakonische Gemeinschaft aus, worum geht es im Kern? Diakonische Gemeinschaften haben dazu an drei Seiten Klärungen zu finden:

- Für viele Menschen hat der christliche Glaube seine Leuchtkraft und Relevanz verloren. Religion ist für sie überholt. So gilt es, die Relevanz des christlichen Glaubens neu erfahrbar zu machen.
- Das zweite ist die Frage nach Gemeinschaft. Es gibt in unserer Gesellschaft und auch in unseren diakonischen Unternehmen einen wachsenden Anteil von Menschen, die zwar „ja“ zu Religion und Spiritualität sagen, aber „nein“ zu Kirche und Gemeinschaft. Ihrer Meinung nach braucht es keine besonderen Beziehungsgeflechte unter Menschen, um die eigene Beziehung zu Gott zu pflegen.
- Und die dritte drängende Frage ist: Welche Rolle spielt das diakonische Unternehmen und der Kontext diakonischer Arbeit für die Gemeinschaft? Gibt es in der eigenen Spiritualität noch einen klaren Bezug zum diakonischen Alltag und zu den aktuellen Herausforderungen diakonischer Arbeit? Welche Bedeutung hat diakonisches Handeln für den eigenen Glauben? Welche Rolle spielt diakonisches Handeln für das Gemeinschaftsleben? Welches Verständnis von Diakonie haben wir dabei? Verstehen wir unter Diakonie weltweites soziales Engagement in vielfältiger Form oder geht es uns dabei auch konkret um die Mitarbeit in dem größten evangelischen Sozialkonzern in Deutschland?

Wissen die Mitglieder noch um die aktuellen Herausforderungen diakonischer Arbeit, verstehen sie das spannungsvolle Dreieck von Spiritualität, Professionalität und Wirtschaftlichkeit, was da in Balance gehalten werden muss, oder fühlen sie sich nur befremdet, weil alles anders als früher ist? Inwieweit wirken diakonische Gemein-
schaft-

ten unterstützend in der Bewältigung der Herausforderungen und nicht als Jammerkammer auf der Flucht vor diesen Herausforderungen? Wie kann kritische Begleitung und Erinnerung an den Kern von diakonischem Handeln heute in kritischer Solidarität mit Unternehmensleitung und Mitarbeitenden gestaltet werden? Wie können diakonische Gemeinschaften noch Inspirationsquelle für neue Formen und Orte diakonischen Engagements und sozialer Arbeit sein?

Beide Seiten, Gemeinschaften wie Unternehmen, stehen also vor der Aufgabe, ihr Profil und ihre Beziehung zu einander zu klären. Und hier sehe ich durchaus –modern gesprochen – Synergien und „win-win“-Lösungen. Der Schlüssel dazu liegt in einer diakonischen Unternehmenskultur. Was verstehe ich darunter?

2. Grundlagen Diakonischer Unternehmenskultur

Als Fortbildungsleiterin eines großen diakonischen Unternehmens war die Gestaltung und Implementierung diakonischen Profils meine zentrale Aufgabe. Im Lauf der Zeit habe ich gelernt, dass es nicht genügt, dabei nur auf die spirituelle Seite des Unternehmens, auf Andachten, Seelsorge und Ethikkomitees zu schauen. Wenn diakonisches Profil wirklich gelebt werden soll, muss es durch alle Bereiche des Unternehmens hindurch gehen. Und der in der Betriebswirtschaft und Organisationslehre gebräuchliche Begriff für das „durch alles Hindurchgehende“ ist „Unternehmenskultur“. Dazu eine Definition: Unternehmenskultur ist die Summe der Überzeugungen, Regeln und Werte, die das Typische und Einmalige eines Unternehmens ausmachen.¹

Wo immer Menschen zusammen arbeiten und leben, entsteht eine solche gemeinsame Kultur. Manchmal zufällig, manchmal bewusst gestaltet. Kultur hat wichtige Funktionen für ein soziales Gefüge: Sie bietet Stabilität, weil sie das, was gilt, verkörpert, und sie reduziert Komplexität, weil sie handlungsleitend wirkt. Klar gestaltete Rituale geben allen Beteiligten Sicherheit, welches Verhalten von ihnen erwartet wird und wie die Situation zu bewältigen ist, z.B. wie jemand Neues begrüßt oder jemand verabschiedet wird.

Unternehmenskultur hat verschiedene **Kulturmerkmale, die unterschiedlich gut sichtbar sind:**

gemeinsame Wert- und Normenvorstellungen,

- Denkmuster und Verhaltensweisen,
- die durch bestimmte Symbole verkörpert werden (Riten, Rituale, Zeremonien, Mythen, Sprache etc.).

Wer gestaltet Unternehmenskultur, wer ist für die Kultur verantwortlich?

¹ (Neuberger, Oswald/ Kompa, Ain: Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, München 1986, S.62).

Vor allem Führungskräfte sind „Kulturmanager“, Kulturgestalter, sie haben zentrale Verantwortung für Unternehmenskommunikation und Personalführung, aber sie gestalten Kultur nicht allein. Auch Mitarbeitende gestalten Kultur: wie Pflegekräfte in einer Pflegeeinrichtung ihren Kontakt zu Pflegebedürftigen gestalten, ist zwar von Zeit und Geldressourcen mitbestimmt, aber da gibt es immer auch persönliche Gestaltungsräume. Teamatmosphäre, Umgang mit Neuen, Gestaltung kleiner Feiern, Gestaltung von Räumen, das ist nicht nur Chefsache, sondern da kann jede und jeder einzelne einen Unterschied machen.

Vieles von dem, was Kultur prägt, müssen Führungskräfte sowieso tun oder geschieht sowieso in einem Unternehmen. Die Frage ist daher nur: *wie* geschieht es, was ist dabei leitend, wie viel Achtsamkeit und bewusstes Gestalten ist dabei sichtbar. Nach 10 Jahren Arbeit in und mit der Diakonie glaube ich immer noch fest daran, dass diakonische Einrichtungen an dieser Stelle besondere Chancen haben. Denn *was* wir als diakonische Einrichtungen tun, unterscheidet sich kaum noch von dem, was andere Einrichtungen tun, höchstens *wie* wir es tun, macht noch einen Unterschied.

Christliche Spiritualität kann das „Wie“ diakonischen Arbeitens unter den harten Bedingungen des 21. Jahrhunderts beeinflussen. Das hat viel mit der Haltung zu tun, in der ich Menschen begegne, mit denen ich arbeite. Ob ich die Kraft zu Aufmerksamkeit und Respekt habe, auch wenn jemand anstrengend und nervig ist. Ob ich achtsam mit Blick für die individuellen Bedürfnisse pflegen kann, ist nicht nur eine Frage der professionellen Kompetenz und der dafür notwendigen Zeit, sondern auch meiner Einstellung zu dieser Arbeit, meiner Motivation für diese Arbeit, meiner Kraft dafür. Hier kann lebendige Spiritualität eine wichtige Quelle sein, gerade um die Widersprüche, Zwänge und Konflikte diakonischen Handelns, auch seine Fragmentarität, und die Erfahrung, dass wir Menschen immer wieder etwas schuldig bleiben, auszuhalten und zu bewältigen. Eine lebendige christliche Spiritualität kann helfen, die täglichen Grenzerfahrungen in diakonischem Handeln auszuhalten und zu verkraften; sie kann helfen, Schwellen im Leben von Menschen zu gestalten und sie kann unterstützen, Krisen zu bewältigen. Und da kommen nun die diakonischen Gemeinschaften ins Spiel.

Diakonische Gemeinschaften haben daher für mich eine wichtige Rolle in der Unterstützung und Begleitung der Mitarbeitenden in diakonischen Einrichtungen.

Sarepta und Nazareth tun da ja schon einiges, es gibt Angebote, an denen Mitarbeitende aus dem Werk teilnehmen können. Die Frage dazu wäre für mich, wie das mit Strategien der Mitarbeiterpflege und Unternehmenskultur im Gesamtwerk verbunden ist, z.B. mit Fortbildung, mit Festen, mit Gratifikationen, wie Mitarbeitende von diesen Angeboten erfahren, ob das von Vorgesetzten unterstützt oder hintertrieben wird, ob man die Angebote selber suchen und finden muss oder ob sie z.B. mit dem Gehaltszettel oder der Mitarbeiterinfo verknüpft sind, oder gar schon bei der Einstellung mit im Blick sind.

Sind die Angebote ein Lagerfeuer in einem dichten Wald mit hohen Bäumen, das nur findet, wer sowieso schon nah dran ist? Oder sind die Angebote ein Leuchtfener, der in dem Anspruch der Vision, Orientierung zu geben, Wege aufzeigt bzw. ausleuchtet, dadurch Orte bietet und Geländer für den Alltag bereit hält? Bietet die Gemeinschaft Menschen, die bisher kaum in Kontakt mit dem christlichen Glauben gekommen sind, aber durch die Arbeit oder das Leben in der Diakonie neugierig geworden sind, Anknüpfungspunkte und Hilfe bei ihrer Suche? Wird solchen Suchenden in der Begegnung mit den Gemeinschaften deutlich, worin die Kraft und Bereicherung des christlichen Glaubens für die Diakonie liegt? Können die dabei erleben, wozu es da über den Glauben des einzelnen hinaus auch eine Gemeinschaft brauchen könnte?

Eine wichtige strukturelle Frage in diesem Zusammenhang: Werden spirituelle Angebot als Einladung oder als Pflicht empfunden? Der Grat zwischen beiden ist manchmal schmal, hier braucht es hohe Sensibilität. Diakonie als Arbeitgeber kann und darf niemanden in eine bestimmte Spiritualität zwingen und muß hier auch innere Distanzierungsmöglichkeiten zulassen und Pluralität aushalten. Doch manchmal hat diese Vorsicht und notwendige Behutsamkeit auch dazu geführt, dass Spiritualität ganz der Aktivität der einzelnen überlassen ist und das Unternehmen dafür keine Verantwortung mehr übernimmt, keine Angebote mehr macht. Die Frage ist, ob die v.BA ihren Mitarbeitenden diesbezügliche Angebote nahelegen, die Teilnahme finanziell unterstützen und den Stellenwert solcher Angebote für die Realisierung ihrer Vision sichtbar machen, oder ob das alles maximal beiläufig erwähnt wird und ansonsten der Eigeninitiative besonders Engagierter überlassen ist.

Die Gemeinschaften können diesen Prozess zusätzlich unterstützen, denn es gibt nicht nur die Möglichkeit, Mitarbeitende durch Angebote in das Haus der Stille einzuladen, sozusagen ans Lagerfeuer zu holen, es gibt auch die Möglichkeit, als Gemeinschaft zu den Mitarbeitenden zu gehen, also in die Einrichtungen vor Ort zu kommen und dort sinnvolle Möglichkeiten für Angebote zu machen. Das braucht natürlich gute Absprachen mit den Verantwortlichen, aber ich sehe hier viele Möglichkeiten

3. Die Rolle diakonischer Gemeinschaften in der Gestaltung einer diakonischen Unternehmenskultur - Konkretionen

Dazu habe ich 7 Ideen entwickelt, von denen vieles hier schon läuft, aber vielleicht weiterentwickelt werden kann. Diese Ideen haben das diakonische Unternehmen im Fokus, nicht die Gemeinschaften selber, auch nur bedingt die Spiritualität der einzelnen. Dahinter steht vielleicht die These, dass –frei nach Bonhoeffer – Kirche immer auch Kirche für andere sein muss, also diakonische Gemeinschaft auch immer Gemeinschaft für andere sein muss, sich nicht selbst genügen kann. (VEDD; Gemeinschaft für und mit anderen)

1. Ein naheliegender Aspekt ist die Gestaltung von Spiritualität im Unternehmen. Hier können diakonische Gemeinschaften, die ja meist auch eine Kapelle oder Kirche als Zentrum haben, eine wichtige Oasenfunktion haben. Sie können diejenigen sein, die mit christlicher Spiritualität vertraut sind und bereit sind, diese in den Häusern zu gestalten. Das geschieht vielerorts schon, manchmal beglückend, manchmal auch frustrierend. Damit Mitarbeitende, die Mitglieder der Gemeinschaften sind, das durchhalten können, brauchen sie liturgische Fortbildung, ein Forum für den Austausch von guten Ideen und gelungenen Beispielen, aber auch einen geistlichen Ort, an dem sie selbst auftanken, um anderen weitergeben zu können, was ihnen selbst wichtig ist.
Vor allem aber brauchen sie eine „Sprachschule des christlichen Glaubens“, sie brauchen Unterstützung darin, von ihrem Glauben in einer Sprache zu reden, die sich nicht in christlichen Formeln oder Insiderausdrücken erschöpft, sondern die bei Menschen, die keine Ahnung vom Glauben haben, Neugier weckt und den Eindruck erzeugt, dass es sich lohnt, hier genauer hinzuschauen, weil hier jemand aus Kraftquellen lebt und aus Sinnpotentialen schöpft, die verlockend sind. Und es braucht eine Gestaltung, die auch für kirchenferne Milieus zugänglich ist, evtl. auch in einer Variation von Musik, Liedern und Sprache der Texte (z.B. Dienstag charismatisch, Mittwoch Taize, Donnerstag traditionell). Schließlich braucht es gute Werbung, denn das beste Angebot nutzt nichts, wenn die Mitarbeitenden oder NutzerInnen nichts davon wissen. So einen Ort zu gestalten, an dem Spiritualität gelebt wird, jederzeit zugänglich und erfahrbar ist, das halte ich für eine große Chance gemeinschaftlich gestalteter Spiritualität. Denn sie bietet einen Rahmen, auf den sich Menschen einfach einlassen, in den sie sich „hineinfallen lassen“ können, der nicht von ihrer eigenen spirituellen Kraft oder Gestimmtheit abhängt. Das neue Interesse an Klöstern und geistlichen Auszeiten zeigt uns, dass immer mehr Menschen diesen Schatz spiritueller Orte und Zeiten entdecken.
2. Eng verbunden damit ist die Gestaltung von Zeiten und Rhythmen, wie sie uns das Kirchenjahr bietet. In einer Zeit, in der sich die gemeinsam gelebten Rituale und Rhythmen immer mehr auflösen, halte ich es für zentral, dass es Orte gibt, an denen Menschen diesen Rhythmen begegnen und sie als pflegenswert und hilfreich erleben, als Schatz unserer Tradition. Von daher ist die Frage: woran merkt man in diakonischen Einrichtungen, dass Sonntag ist? Nur daran, dass die Mitarbeitenden noch gestresster sind und die Leute sich langweilen, weil nichts passiert? Woran merkt man, dass Advent ist, gibt es eine besondere Kultur der Adventszeit oder partizipiert die Einrichtung an der allgemeinen Vermischung von Advent als stiller Zeit der Vorbereitung und Weihnachten als der Festzeit, auch bei der Gestaltung der eigenen Weihnachtsfeier? Wie ist das mit Passion und Ostern? Wie wird das an der Hausdekoration deutlich, an Nikoläusen und Osterhasen, oder gelingt es, christ-

liche bzw. diakonische Traditionen wie den Adventskranz in seiner Bedeutung wieder lebendig werden zu lassen? Viele Einrichtungen brauchen hier Hilfe, sie brauchen Know-how und sie brauchen Gestaltungsideen. Auch hier sehe ich Gemeinschaften als wichtige Profilträger, als Sauerteig, die auch exemplarisch in einzelnen Häusern wirken können. Ich könnte mir vorstellen, dass Gemeinschaften als Kirchenjahresboten (in der DDR hießen Engel Jahresendzeitboten) fungieren, die *eine* Einrichtung für ein Jahr begleiten und in der Gestaltung des Kirchenjahres unterstützen. Da, wo Mitarbeitende gut gestaltetes Kirchenjahr erleben und die Wirkung spüren, werden sie davon angesteckt und tragen die Kultur weiter.

3. Ein drittes Feld ist die Gestaltung von Übergängen. Unvergesslich ist mir die Erzählung einer Krankenschwester, die bewundernd von einer früheren Kollegin, einer Diakonisse, erzählt hat. Jedes Mal, wenn die jemand in den OP geschoben hat, hat sie leise, aber verständlich gebetet. Und, so fuhr die Erzählerin fort, „es hat keinen gegeben, der das nicht wollte. Ich selbst traue mich nicht, ich hab immer Angst, den Leuten etwas aufzuzwingen und weiß nicht, wie ich es anfangen soll.“ Diese Geschichte hat mich beschäftigt. Denn sie macht deutlich, dass Diakonissen in Tracht religiöse Handlungen selbstverständlich zugestanden werden, vor denen Mitarbeitende „in Zivil“ in unserer säkularisierten Gesellschaft zurückschrecken. Doch es gibt sicher viele Menschen, die an der Schwelle in den OP, vor einer wichtigen, lebensentscheidenden Operation solchen geistlichen Beistand gut gebrauchen könnten. Die vielleicht so fern von Kirche und Glauben sind, dass sie nie nach einem Seelsorger fragen würden, die aber diesen Akt der Begleitung gern annehmen, weil sie spüren, dass jetzt alle Kräfte gefragt sind und sie da jemand einer größeren Kraft anempfiehlt.

Das Leben in diakonischen Einrichtungen hat natürlich auch noch andere Schwellen und Übergänge. Nicht nur die Schwelle in den OP, auch der Einzug in ein neues Haus, der Übergang in dauerhafte Pflege, manchmal auch ein runder Geburtstag oder andere Lebensübergänge sind Gelegenheiten, die Gestaltung brauchen und dabei von rituell ungeübten oft als schwierig und beängstigend erlebt werden. Hier braucht es diakonische Phantasie und Kreativität, um neue Übergangsrituale zu schaffen (vielleicht auch mit Altern anders umzugehen?).

4. Ein wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang sind Sterbebegleitung und Trauerkultur. In Diakonissengemeinschaften gibt es eine ausgeprägte Kultur christlicher Sterbekunst. Warum wird manches davon, z.B. Aussegnungen oder Orte gemeinsam gestalteter Trauer, nicht in die Alten- und Pflegeheime drumherum „exportiert“. Andere Mitarbeitende brauchen auch Gelegenheiten und Rituale, die zeigen, dass es erlaubt ist, Gefühle zu haben, wo Verzweiflung über ein schlimmes, zu frühes oder schmerzhaftes Sterben ausgesprochen und Kraftlosigkeit, Erschöpfung und große Traurigkeit zum Ausdruck gebracht werden dürfen, um dann auch neue

Kraft zu schöpfen.

Viele diakonische Schwestern und Brüder haben viele Jahre solche Situationen erlebt und durchgestanden. Könnte ihre Erfahrung, ihre Kraft nicht hilfreich sein für junge Menschen, die in den Beruf gehen oder in den ersten Jahren stecken? Wir haben eine ganz hohe Fluktuation von Mitarbeitenden in der Altenhilfe. Manchmal frage ich mich, ob sich das ändern ließe, wenn den neuen Mitarbeitenden im Umgang mit den Belastungen dieser Arbeit mehr geholfen würde. Wenn sie jemand hätten, dem sie von ihren Erfahrungen erzählen können, mit dem sie über diese Ängste sprechen können, an dem sie sich ein Beispiel nehmen können. Hier könnten erfahrene Mitglieder der Gemeinschaften als Patinnen und Paten fungieren, als Bewältigungshelfer, als großes Ohr und großer Busen, an dem man sich auch mal ausweinen kann. Auch hier braucht es wieder Kontaktmöglichkeiten und Beziehungsnetzwerke, um an der Ausbildung teilnehmen zu können, um Begegnungsmöglichkeiten mit der Gemeinschaft zu schaffen, z.B. in Einführungstagen für neue Mitarbeitende

5. Eng verbunden mit dieser Idee ist die Funktion von Zeuginnen und Zeugen. Mitglieder geistlicher Gemeinschaften geben anderen Mitarbeitenden Zeugnis von ihrem Glauben und ihrem Zugang zu diakonischem Handeln. Das klingt jetzt vielleicht etwas „geschwollen“, wie wir in Bayern sagen würden. Was ich hier vor Augen habe, sind die Erzählungen etlicher Menschen in meinen Ausbildungskursen in der Diakonie, die für sich Glauben entdeckt haben, weil sie ein lebendiges Vorbild hatten, weil sie eine Diakonisse erlebt haben, die für sie authentisch und glaubwürdig war und ihren Hunger nach mehr geweckt hat, ihren Fragen standgehalten, ihre Zweifel mitgetragen hat. Vieles davon geschah mittendrin in der täglichen Arbeit, ganz unaufgeregt und gar nicht in frommen Sätzen, sondern mal in der Kaffeepause oder durch aufmunternde Worte, wenn etwas schiefgegangen war.

Damit Mitglieder der Gemeinschaften in diesem Sinne als Zeuginnen und Zeugen wirken können, braucht es für sie selbst Orte spiritueller Stärkung und das Gefühl und die Erfahrung von christlicher Freiheit. Manchmal wirken geistliche Gemeinschaften nach außen etwas „kleingeistig“, mit vielen Verhaltensregeln, die Leben und Handeln in richtig oder falsch einteilen und wenig von der Weite der Liebe Gottes, der Fülle und dem Reichtum seiner Gnade und der eigenständigen Verantwortung eines jeden Christenmenschen spüren lassen. Solche Kulturen wirken nicht einladend, sondern eher ausgrenzend. Was es braucht, ist eine Erlaubniskultur, die christlichen Glauben als Einladung in eine große Freiheit erleben lässt, als Begegnung mit einer Fülle von Kraft, Lebensmut und Hoffnung und als Begegnung mit der Überzeugung, dass das Leben und unsere Arbeit einen Sinn haben. Denn das ist unser größter Schatz, das Wissen um Sinn, um Berufung und den Auftrag, den wir als Christinnen und Christen haben.

6. Ein typisches Merkmal für Häuser Kaiserswerther Prägung ist für mich eine bestimmte Gastlichkeit. Diese Häuser haben eine Atmosphäre, die auch Menschen wahrnehmen, die mit Mutterhäusern sonst nichts anfangen können. Auch hier sehe ich einen Ansatzpunkt, diese Tradition christlicher, oft auch weiblicher Gastlichkeit und Fürsorge in diakonische Einrichtungen zu tragen. Es ist eine Kultur, die nach den alltäglichen Sorgen und Bedürfnissen fragt, die Stil und Ästhetik hat und nicht kitschig ist, die liebevolle Aufmerksamkeit ausstrahlt, ohne aufdringlich zu sein, und die von einer hohen Selbstverständlichkeit geprägt ist. Wenn diese Gastlichkeit mit Stil und Aufmerksamkeit auch in unseren Ausbildungstätten, bei Festen, in Häusern für alte, kranke oder behinderte Menschen spürbar wäre, trotz aller Funktionalität und Hygiene, dann wäre ein großes Stück diakonischer Atmosphäre geschaffen.

Vielleicht lässt sich dieser Gedanke auch weiter spinnen, vielleicht braucht es neue Formen diakonischer Gastfreundschaft und Tischgemeinschaft, nicht nur im Atmosphärischen sondern auch von den Aufgaben und „Tatorten“ her. Ich denke an so etwas wie die „Tafeln“, wobei es dabei nicht nur um Lebensmittel, sondern auch um andere Formen der Tischgemeinschaft und Solidarität gehen könnte, an ganz neuen Orten, in verfahrenen Konflikten, bei gewagten Neuanfängen, in schweren Abschieden.

7. Ein letzter Aspekt. Kulturmerkmale einer diakonischen Unternehmenskultur speisen sich aus christlichen Werten wie Barmherzigkeit und Liebe. Nächstenliebe ist für viele Mitarbeitende das zentrale diakonische Stichwort. Diakonische Einrichtungen haben die Aufgabe, diese großen Worte in das Kleingeld des diakonischen Alltags umzumünzen. Das geschieht m.E. durch eine Haltung der Achtsamkeit und Aufmerksamkeit, die die individuellen Bedürfnisse von Menschen wahrnimmt und angemessen darauf reagiert. Damit Mitarbeitende so handeln können, müssen sie selbst diese Achtsamkeit und Aufmerksamkeit erleben, vorgelebt bekommen, sowohl im Umgang mit ihnen selber als auch durch Vorbilder im beruflichen Handeln. Diakonische Gemeinschaften sind ein Ort, an dem Empathie, Solidarität miteinander, Fürbitte füreinander in besonderer Weise gelebt werden, als Kern der Gemeinschaft. Hier habe ich in diakonischen Häusern Kaiserswerther Prägung schöne Traditionen gelebter Aufmerksamkeit erlebt. Der Geburtstagskalender, der in der Fürbitte in der Andacht aufgegriffen wird, die Postkarten-Kultur als Zeichen des Mitdenkens, das sind für mich gute Beispiele, die sich ausweiten lassen, auch bei kleiner werdenden Gemeinschaften. Eine zentrale Frage ist, wie diese Erfahrungen nicht nur für Mitglieder der Gemeinschaft erfahrbar werden, sondern auch für andere Menschen im jeweiligen Unternehmen. Gilt die Fürbitte und Anteilnahme nur den Gemeinschaftsmitgliedern? Wie kann das Mitdenken und Mitbeten auch für andere sichtbar werden, nach außen wirken, an Orten der Begegnung mit anderen Mitarbeitenden geschehen? Wie kann Anteilnahme in Kri-

senzeiten für Mitarbeitende spürbar werden, sei es in einer Krankheit, in Elternzeit, bei der Pflege Angehöriger etc.? Gibt es so was wie Kummerkästen der Gemeinschaften, in denen Mitarbeitende Anliegen oder auch Hilferufe weitergeben können? Gibt es Netzwerke unter Mitarbeitenden, über die Anteilnahme als gelebte Solidarität spürbar wird oder beschränkt sich das nur auf die Mitglieder der Gemeinschaft? Lassen sich hier neue Kulturen des Mitdenkens und Anteilnehmens - und sei es über SMS statt über Spruchkarte – gestalten?

4. Implementierung und Umsetzung der Ideen- kleines Strategie1x1

4.1. Alle diese Ideen brauchen geklärte Rahmenbedingungen. Angebote der Gemeinschaft müssen in das Gesamtkonzept der Einrichtung integriert sein, ihr Zeitpunkt muss sinnvoll und für möglichst viele Menschen zugänglich sein. Einrichtungsleitungen müssen das Konzept mittragen, möglichst auch davon überzeugt sein und willens sein, das besondere Potential der Gemeinschaft zu nutzen und nicht alles selber und allein zu machen. Manchmal braucht es dabei von Seiten der Gemeinschaften die Hartnäckigkeit der bittenden Witwe, um das Eigene einzubringen. und sei es nur ein kleiner Akzent, ein Groschen, ein Scherflein.

Voraussetzung ist daher eine gute Vernetzung mit den Einrichtungen und den Menschen die dort arbeiten, gute Kontaktpflege, damit Vertrauen wächst und die Bereitschaft, sich einzulassen

4.2. Gemeinsam auftreten (vgl. die Aussendung der Jünger), eine allein wird schnell abgebügelt, aber wo zwei oder drei auftauchen und ein Angebot machen, auch Leute, die nicht in der jeweiligen Einrichtung arbeiten, da wird deutlich: Hier steht eine Gemeinschaft dahinter, hey, wir sind viele!

4.3. Exemplarisch auftreten: Kräfte bündeln: Es muss nicht alles überall passieren: Ein Kirchenjahresprojekt, ein Begleitungsprojekt, ein „Diakonie an neuralgischen Punkten“

4.4. Sich gut vorbereiten und zurüsten, auch geistlich: Projekte brauchen eine gute Planung, euer bestes KnowHow, viel Mühe und viel Gebet.

4.5. Erfahrungen evaluieren und kommunizieren:

Projekte brauchen Auswertung, mit Leitung, mit Beteiligten, mit Bewohnern. Solche Auswertungen müssen festgehalten und auch öffentlich werden. Stellt euer Licht nicht unter den Scheffel und macht besser, was sich verbessern lässt, lernt von den guten Beispielen andernorts.

4.6. Zwischen Leitung und Zielgruppe unterscheiden:

Die Zielgruppe von Projekten oder Ideen sind Menschen in den Einrichtungen oder auch am Rande der Gesellschaft, nicht der Rektor. Der Rektor ist nicht die Diakonie Neuendettelsau, die Oberin nicht die Diakonissengemeinschaft und die Einrichtungsleitung nicht ihre Einrichtung. Manchmal muss man von unten nach oben überzeugen und wahrnehmen, dass nicht allen gleich schmeckt, was die Gemeinschaft ausgekocht hat. Wertschätzung und Wahrnehmung kann von vielen Seiten kommen.

4.7. Seid klug wie die Schlangen und ohne Falsch wie die Tauben (Mt 10,16), seid fröhlich in Hoffnung und geduldig in Trübsal (Rö 12,12) und seid hartnäckig wie die bittende Witwe, aber auch gelassen, denn letztlich ist es ein Werk des Heiligen Geistes und nicht Eures. Und vom Salz braucht es einen Löffel, damit die Suppe schmeckt, keinen Topf voll. Das beantwortet dann auch die häufig gestellte Frage: wie soll das gehen bei so vielen Aufgaben und so wenigen Mitgliedern?

Diese Frage haben die Jünger auch gestellt und dann wurden doch 5000 Menschen satt, weil die Bereitschaft zum Teilen den Kleinmut überwunden hat. Vielleicht können diakonische Gemeinschaften hier „freigiebiger“ werden im Blick auf ihre Empathie und gelebte Solidarität und so dazu beitragen, dass die Menschen in diakonischen Einrichtungen satt werden in ihrem Hunger nach Leben, nach Beziehung, nach Sinn, nach Halt und Orientierung?



v. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel

Stiftung Sarepta
Stiftung Nazareth

Direktion [verantwortlich: Diakon Werner Arlabosse]

Nazarethweg 5
33617 Bielefeld
Telefon: 0521 144-2229
Telefax: 0521 144-2213

www.sarepta-nazareth.de