

Liebe im Spannungsfeld widerstreitender Interessen Thesen aus der Sicht der Unternehmensführung

Der folgende Beitrag war als Impulsreferat Bestandteil der AMD-Tagung „Weitergabe des Glaubens in der Diakonie“, die vom 17./18. September 2008 in Wittenberg stattfand. Zu ihrem Hauptthema „Liebe als gestaltende Kraft diakonischer Arbeit“ legte Frieder Grau, Vorstand und theologischer Leiter der „Karlshöhe Ludwigsburg“, einer traditionsreichen württembergischen diakonischen Einrichtung, Thesen zum Spannungsfeld „Liebe“ und „diakonisches Unternehmertum“ vor. Sie spiegeln die reflektierte Erfahrung eines diakonischen Unternehmers und Theologen wider.

I. Liebe und Diakonie – Impulse aus der Geschichte

1. „Die Liebe ist langmütig und freundlich, ... sie lässt sich nicht erbittern, sie rechnet das Böse nicht zu, sie verträgt alles, sie glaubt alles, sie hofft alles, sie duldet alles“ (1. Korinther 13, 4ff).

Lässt sich mit dieser Vorstellung von Liebe ein diakonisches Unternehmen leiten? „Liebe“, wie sie im neuen Testament beschrieben wird, eignet sich nicht als Legitimation oder als Wertelieferant für ein Handbuch für diakonische Unternehmensführung. Aber sie ist eine herausfordernde, motivierende und beunruhigende Kraft für diakonische Praxis.

2. Kaiser Julian (365 n. Chr.) wollte das Christentum (nach Konstantin) wieder abschaffen. Aber er scheiterte an der Bevölkerung. Auch sein Vorschlag, statt des Christentums eine „Ethik der Menschenfreundlichkeit“ zur Staatsgrundlage zu machen, fand keine Akzeptanz. Die Menschen hatten gemerkt, dass mit der christlichen(!) Liebe etwas Neues in die Welt gekommen war, das sie nicht mehr missen wollten.

Auch heute gilt: Diakonie wird ihre Privilegien verlieren. Sie kann nur aus sich selbst so überzeugen, dass die Menschen die christliche Diakonie in unserer Gesellschaft nicht missen wollen.

3. Martin Luther und die Reformatoren waren skeptisch gegenüber einer organisierten diakonischen Nächstenliebe. Auf Grund ihrer mittelalterlichen Erfahrung fürchteten sie „Werkerei“, die durch gesetzliches „Gutes tun“ den Glauben ersetzen will.

Auch heute steht Diakonie in Gefahr, zum Substitut für Glauben und zur „Werkerei“ zu werden. Das Defizit, nicht mehr so recht glauben können, lässt sich nicht durch Diakonie kompensieren. Diakonie ersetzt nicht, sondern gründet im Glauben: „Der Glaube (!) gehört mir wie die Liebe“.

4. Johann Hinrich Wichern sah in der diakonischen Erneuerung der Kirche eine zweite Reformation heraufziehen. „Die Liebe gehört mir wie der Glaube... Wie der ganze Christus im lebendigen Gottesworte sich offenbart, so predigt er sich selbst auch in den Gottesthaten, deren höchste, reinste und kirchlichste die rettende Liebe ist.“ (Wittenberg 1848)

Diese diakonische Reformation der Kirche ist noch nicht abgegolten! Sie geht weiter. Grundlage aller Diakonie sind nicht unsere Bemühungen als christlich motivierte Gutmenschen, sondern ist die diakonische Leidenschaft Christi. Diakonie ist Christuspredigt.

5. Ist Liebe in der Diakonie am Ende? Diakonie ist so lange nicht am Ende als sie vom Auftrag zur Liebe lebt. „Gottes Zuwendung zu uns macht uns stark für Menschen in Notlagen. Sein Geist gibt uns Hoffnung, die weiter reicht als unsere Möglichkeiten“ (Leitbild der Karlshöhe Ludwigsburg 2004).

Auch wenn in der organisierten Diakonie nicht überall und immer diakonische Liebe drin ist, so muss doch wenigstens diakonische Liebe drauf stehen! Ich wehre mich ebenso gegen die „Selbstverundeutlichung“ der Diakonie wie gegen eine Diktatur der Nächstenliebe, die fordert „Wo Diakonie drauf steht, muss auch Diakonie drin sein“.

Liebe in der Diakonie ist nicht nur eine Frage der Praxis, sondern zuerst des Bewusstseins und des Selbstbewusstseins. Entscheidend ist, dass wir wissen, was wir tun, wenn wir diakonisch handeln und dass wir dieses selbstbewusst öffentlich vertreten: Wir partizipieren am großen Liebeswerk Gottes.

Ebenso wenig darf Nächstenliebe funktionalisiert werden zum Baustein einer erfolgreichen Unternehmensführung, mit dem sich Diakonie einen Marktvorteil sichern will.

II. Liebe in der diakonischen Unternehmensführung

1. Führung in der Diakonie hat es mit einer hybriden, d. h. unter widersprüchlichen Interessen und nach unterschiedlichen Logiken arbeitenden Organisation zu tun (E. Hauschildt), kann also nur als multiperspektivische Führungsaufgabe begriffen werden. Die gegenwärtigen Umbrüche und die veränderten Rahmenbedingungen bedeuten den Ernstfall für eine „Kultur der Liebe“ in der Diakonie.
2. Die Frage nach der Kultur der Nächstenliebe ist zu allererst eine Frage nach den Mitarbeitenden: Alle Mitarbeitende in der Diakonie sind
 - Werkzeuge (Agenten) der zu den Menschen kommenden Liebe Gottes (sie sind es, nicht sie sollen es sein!)
 - Dienstleister an Kunden
 - Bestandteil eines Unternehmens am Sozialmarkt, das möglichst effektiv und effizient funktionieren muss
 - Funktionsträger unseres Sozialstaates in seiner gegenwärtigen Ausprägung
 - bestimmten fachlichen und bürokratischen Standards verpflichtet
 - Persönlichkeiten, je individuell in bestimmter Art und Weise geprägtDiakonie braucht Mitarbeitende („Überzeugungstäter“), die von der Wirklichkeit der Liebe Gottes affiziert sind. Es tut ihr aber auch gut, distanziertere und kritische, unter Umständen auch muslimische Mitarbeitende zu beschäftigen.
3. Was für alle Mitarbeitenden gilt, fokussiert sich in der Unternehmensführung: Die Führungsverantwortung besteht nicht darin, lieb und ein Gutmensch zu sein, sondern das diakonische Unternehmen im Spannungsfeld der Interessen erfolgreich zu führen. Die Kategorie des Erfolgs impliziert sowohl den wirtschaftlichen, fachlichen als auch – last not least – den diakonischen Erfolg. Diese Grundaufgabe der Unternehmensleitung orientiert sich an der Kultur der Nächstenliebe, impliziert aber auch eine Kultur der Entscheidungen (möglicherweise auch harte) und des Managements.
4. Ein diakonisches Unternehmen kann nur diakonisch führen, wer selbst von der Liebe Gottes ergriffen ist, zumindest eine Ahnung davon hat.
5. Nächstenliebe in der diakonischen Unternehmensverantwortung ist eine Frage des Charismas, aber auch von Strukturen.
6. Zur Führungsaufgabe gehört eine (selbst)kritische Reflexion der eigenen (eventuell narzisstischen, mehr oder weniger entscheidungsfreudigen...) Persönlichkeit.
7. Aufgabe der Führung im Kontext einer Kultur der Nächstenliebe ist es, strategisch, gezielt und wirksam Signale für diese Kultur zu setzen.

8. Die schwierigste Position hat die zweite Führungsebene inne („Sandwichposition“). Dort ballen sich die Auswirkungen der Arbeitsverdichtung. Die Verantwortlichen dieser Ebene brauchen daher besonders die Unterstützung der Unternehmensführung.
9. Die Alternative zur „hybriden“ Führung (siehe oben) wäre eine vereindeutigende Führung, die das betreffende diakonische Unternehmen als „Vortrupp des Reiches Gottes“ (Werteavantgarde/Glaubenswerk) in einer Nische des Sozialstaates ansiedeln will. Aber auch dann kann man sich nicht den Marktgesetzen entziehen.

III. „Liebe“ in der Führungspolitik der Karlshöhe Ludwigsburg als diakonisches Unternehmen

1. Die Karlshöhe hat als evangelisch-diakonisches Gemeinwesen drei Schwerpunkte:
 - das Diakoniewerk mit sechs Bereichen („diakonisch arbeiten“)
 - die diakonische Bildung und Diakonenausbildung („diakonisch lernen“)
 - der Karlshöher Diakonieverband („diakonisch leben“)
2. Grundlage der Unternehmenspolitik der Karlshöhe Ludwigsburg ist deren diakonischer Auftrag, unterstützungsbedürftige Menschen zu stärken (Satzung/Leitbild/Strategische Rahmenziele 2014). Deshalb hat der laufende Organisationsentwicklungs-Prozess nicht nur eine Effektivierung der Abläufe und Strukturen im Blick, sondern steht unter der Leitfrage: Wie gestalten wir unsere Abläufe und Strukturen so, dass wir unseren Auftrag besser erfüllen können?
3. „Inneres Wachstum geht vor äußerer Expansion“. Mit diesem Leitsatz aus den strategischen Rahmenzielen 2014 hat die Karlshöhe sich zu einer grundlegenden Ausrichtung an fachlichem und diakonischem Wachstum und an wirtschaftlicher Stabilität verpflichtet.
4. „Liebe“ in der Führung konkretisiert sich auch in den Karlshöher Führungsgrundsätzen: Führung durch Vertrauen, Vorbild und Zielvereinbarungen (Verbindlichkeit und Ergebnisorientierung).
5. In der Personalpolitik und –entwicklung wird Wert auf diakonische Ausrichtung und auf diakonisches Lernen gelegt. Führungspositionen werden - wo möglich – bewusst mit Diakoninnen und Diakonen besetzt.
6. Wir arbeiten daran, unsere diakonische Unternehmenskultur konsequent zu gestalten und weiter zu entwickeln (Symbole, Räume, Riten, geistliche Angebote, Sterbebegleitung....). Im Rahmen unserer Möglichkeiten investieren wir auch in Personalstellen (Projektstelle „Diakonische Gemeinde gestalten“ ab Oktober 2008). Die Seele, der Geist der Karlshöhe ist etwas, was nur schwer zu fassen, aber sehr wirksam ist. Die Menschen merken etwas davon! Übrigens: Wie jede Kultur beinhaltet auch die Kultur der Nächstenliebe ambivalente Bestandteile!
7. Unser Selbstverständnis als diakonisches Gemeinwesen macht uns zu Befürwortern des Dritten Weges im Dienstrecht. Wir verstehen uns als Dienst- und Auftragsgemeinschaft.
8. Verachtet die kleinen Zeichen der Nächstenliebe nicht! Im Gegenteil: Ein freundliches Wort, ein freundlicher Blick, ein Gruß, eine Nachfrage nach dem Ergehen, eine Haltung der offenen Zugewandtheit sind viel wert. „Liebe macht einen Menschen schön“ (Martin Luther). Diese Verpflichtung zu kleinen Zeichen gilt auch für die Unternehmensführung.

9. Im Bereich der „Kultur der Nächstenliebe“ brauchen Mitarbeitende klare Signale, wo Verbindlichkeit erwartet wird (Diakonischer Gottesdienst der Abteilung), wo zu Angeboten eingeladen wird (Andachten) und wo Beliebigkeit möglich ist.
10. Eine Kultur der Nächstenliebe lässt auch Subkulturen zu (z.B. informelle Treffen, charismatische Gottesdienste, Yoga usw.).
11. Konfliktfälle sind ein Prüfstein für eine Kultur der Nächstenliebe. Beispiele:
 - Fehlverhalten von Mitarbeitenden oder Betreuten darf nicht bagatellisiert oder vertuscht werden. Aber Möglichkeiten für einen Neuanfang werden gesucht.
 - Leistungsabfall von Mitarbeitenden stellt eine schwere Belastung für das Team dar. Kann die frühere DDR-Praxis, auch für solche Mitarbeitende eine Nische zu finden, Vorbild sein? Positive Wertschätzung der früheren Leistungen ohne Heuchelei sollte eine Selbstverständlichkeit sein.
 - Nichtverlängerung einer Befristung und Kündigungen nehmen auch auf der Karlshöhe zu. Wir versuchen, offen einzugestehen, dass es nach Auffassung der Unternehmensführung nicht anders geht, und uns vor dem Kontakt mit dem Mitarbeitenden nicht zu drücken. Ziel: Die Kündigung/Nichtverlängerung läuft möglichst fair ab – ohne Rechtfertigung oder Verbrämung.
 - Auch pädagogische oder therapeutische Maßnahmen werden zuweilen im Konflikt beendet. Wichern hatte zwar „entlaufene“ Jugendliche immer wieder aufgenommen („Liebe ist langmütig“). Aber er musste – so wie wir - akzeptieren, dass unsere Möglichkeit zur Nächstenliebe Grenzen hat und dass niemand gezwungen werden kann, Unterstützung anzunehmen.

Zum Schluss: Liebesgeschichten sind immer auch Konfliktgeschichten!

Frieder Grau

ist theologischer Leiter und Sprecher des Vorstands der Stiftung Karlshöhe Ludwigsburg (zur Einrichtung vgl. www.karlshoehe.de)