

Tagung „Spirituelles Diakonie-Management vom 17.-19. Juni 2008 in Berlin

Geistlich führen und leiten in einem diakonischen Unternehmen – Berichte aus der Praxis

Beitrag von Friederike Pfaff-Gronau, geschäftsführende Pfarrerin in der Diakonie-Station Steglitz und im Ev. Pflegeheim Lutherstift, beides Berlin

Im Jahr 2000 beschloss der Vorstand des Diakonievereins Steglitz e.V., den seelsorgerlichen Aufgaben innerhalb der Diakonie-Station (für Klienten, Patienten, Mitarbeiter) und des Evangelischen Pflegeheims Lutherstift (Bewohner, Angehörige, Mitarbeiter) mehr Gewicht beizumessen und beantragte den Einsatz eines sog. Entsendungsgeistlichen beim Kirchenkreis. Zwei solche Entsendungsgeistliche nahmen diese Aufgabe wahr, wurden aber dann relativ bald in ordentliche Pfarrstellen berufen, sodass keine Kontinuität in der Arbeit aufgebaut werden konnte, was bei der Zielgruppe „alte Menschen“ aber von besonderer Bedeutung ist. Der Vorstand hat im Herbst 2001 mit mir Vorgespräche geführt und mich im Februar 2002 in einem Gottesdienst in diese Stelle eingeführt: als angestellte Theologin mit 50% RAZ, später 75%.

In der Station entwickelte sich das Arbeitsgebiet hauptsächlich in Richtung Hausbesuche bei Klienten, Teilnahme an den Dienstbesprechungen, verpflichtende Fortbildungen für Mitarbeiter zu Themen von Diakonie und Kirche. Dazu kamen Diakonie-Gottesdienste in den vier Trärgemeinden und der jährliche eigene Diakonie-Gottesdienst mit der Einführung neuer Mitarbeiter und dem anschließenden Empfang durch den Vorstand. Im Pflegeheim war es die seelsorgerliche Betreuung der Bewohner, ebenfalls Fortbildungen, Gottesdienste entsprechend dem Kirchenjahr, eine wöchentliche Gruppe mit Gesprächsangebot und die Übernahme der kirchlichen Bestattungen. Ausflüge, Feste, Bunte Nachmittage, alles, was zum Programm einer Pfarrerin gehört.

Um diese Arbeit leisten zu können, waren trotz eigener Seelsorge und Seelsorge-Ausbildungserfahrung (KSA) dringend eigene Fortbildungen und Veranstaltungen und ein „Selbststudium“ zu den Themen der Arbeit mit alten Menschen notwendig, besonders der adäquate Umgang mit Menschen mit Demenz und Alzheimer. Ich habe die Erfahrungen und den eigenen Lerneffekt in dieser Tätigkeit als so bereichernd empfunden, dass mich die Leidenschaft dafür und die Freude daran schnell gepackt haben, die wohl wichtigste Voraussetzung für gelungenes und gelingendes Handeln.

Der abgesprochenen Arbeitsplatzbeschreibung fügte sich schnell Unabgesprochenes hinzu: Die Einbindung in den Pfarrkonvent des Kirchenkreises Steglitz, die Wahl in die Kreissynode und ihren Kreisdiakonieausschuss, die weitergehende Wahl in die Landessynode der EKBO, seit letztem Jahr die Vorsitzende des Ständigen Ausschusses Gemeinde und Diakonie der Landessynode und die damit verbundene Berufung in den Diakonischen Rat des DWBO. Alles für mich wichtiger Teil von Netzwerkarbeit, Öffentlichkeitsarbeit und ggf. Aqise für die Einrichtungen, die ich so immer wieder bekannt machen kann, in die Diskussionen eintragen und auf sie aufmerksam machen kann. Vorträge in Gemeinden, Artikel in Gemeindebriefen, Teilnahme an Podiumsdiskussionen, alles gute Foren, um die Marke Diakonie zu präsentieren. Natürlich geht es bereits für die Pfarrerin der Einrichtungen, die sie vertritt, auch in ihrer geistlichen Arbeit um professionelles Auftreten, verlässliches Handeln und eine angemessene Qualität; eine Voraussetzung, die von ihr wie von allen anderen Mitarbeitern erwartet wird und die sie den Vorgesetzten, in dem Fall Vorstand, gegenüber verantworten muss. Die Bemerkung, welche Pfarrerin einer Kirchengemeinde einen Rechenschafts- und einen Jahresbericht über ihre Tätigkeit abgeben muss wie auch die monatlichen Ertragszahlen vorweisen, sei erlaubt.

Die ersten Jahre waren also geprägt von Aufbauarbeit, eigenen Erkenntnissen und Bekanntwerdung, als geistliche Führung oder Leitung habe ich sie nur bedingt empfunden, zumal eine Pfarrerin innerhalb und doch außerhalb einer betrieblichen Hierarchie steht.

Im Jahr 2006 kam es im Herbst zu personellen Turbulenzen in der Geschäftsführung, der Vorstand hat mich im September 2006 zunächst mit der kommissarischen, dann im Januar 2007 mit der Geschäftsführung beider Einrichtungen betraut – eine betriebswirtschaftlich kostengünstige Personalentscheidung!! In meinem Arbeitsvertrag steht auf meinen Wunsch die Bezeichnung „Geschäftsführende Pfarrerin“, in der Arbeitsplatzbeschreibung heißt es „nimmt im Rahmen ihrer Möglichkeiten pastorale Aufgaben wahr“. Was hat sich geändert? Alles und nichts. „Ich lasse die Pfarrerin morgens nicht zu Hause“ habe ich in den ersten Wochen als Geschäftsführerin gesagt, vom Fachgebiet her war es ein Paradigmenwechsel, getragen aber von der festen Überzeugung des eigenen Glaubens. Angesichts der Notlage gab es keine Zeit, schnell ein Betriebswirtschaftstudium zu absolvieren oder einen Grundkurs Haushaltsplan. Aber der erste und wichtigste Impuls war der des Teams, das es zu gestalten und zu entwickeln galt: Fachfrauen in dem Fall, die der Pfarrerin von Haus aus die Geschäftsführung ermöglichen. Die wiederum trägt – neben wachsender Kenntnis der Materie und dem Umgang mit nie enden wollenden Umlaufmappen – ein, was Theologinnen und Pfarrerrinnen qua Studium, Ausbildung und Amt originär können sollten: Menschen zusammenführen, Kommunikation gestalten, Dissonanzen und Konflikte aushalten und moderieren, Dinge zur Sprache bringen, Unausgesprochenem Ausdruck verleihen. Mein eigenes Menschenbild prägt sich aus dem AT, Gen. 1,27 „Gott schuf den Menschen zu seinem Bilde“ und es stärkt mich an nicht wenigen Tagen die Zusage des NT, 2.Tim. 1,7 „Gott hat uns nicht den Geist der Furcht gegeben, sondern den Geist der Kraft, und der Liebe und der Besonnenheit.“ Nur unter dieser Prämisse konnte ich die Aufgabe annehmen. Die Themen des Tages sind absolut weltlich: Haushaltpläne, G.u.V., neues Arbeitsrecht, zu vollziehende Kündigungen und entsprechende Neueinstellungen, Dienstbesprechungen, Vorstandssitzungen und viel Bürokratie und Verwaltung.

Nachdem ich zunächst die Aufgabe von Führung und Leitung im direkten Sinn nur sehr zögerlich annehmen wollte, weiß ich jetzt, dass es zu den Erwartungen der Mitarbeiter an mich unbedingt dazugehört, auch dies beherzt und mutig zu gestalten. Die Erwartungen der Kolleginnen sind hoch, meine Vorgänger in der Geschäftsführung waren Betriebswirte, jetzt wollen sie beides, die Geschäftsführerin und die Pfarrerin und nicht selten kommt es zu Rollenkonflikten

Aber wer geistlich führen und leiten will, muss zunächst deutlich machen, wer ihn selber geistlich führt und leitet. Als Leitungspersonen stehen wir in jedem Organigramm ganz oben, als Christen müssen wir aber nicht immer obenauf sein. Und so gehen manchmal beide gemeinsam, Geschäftsführung und Mitarbeiter in die Oase einer biblischen Geschichte oder trinken zusammen den erfrischenden Schluck einer besonders zutreffenden Tageslosung. Dann kann es schon einmal sein, dass die Pfarrerin dem von außen kommenden Berater erklärt, was der Kairos ist und er ihr wiederum beibringt, wie man ihn in der Welt mitgestaltet.

In der Diakonie-Station und im Lutherstift beschäftigen wir uns in der Regel mehr mit den belastenden Aspekten des Alters: Mit Einsamkeit, Pflegebedürftigkeit, Altersarmut, Demenz, mit Sterben und Tod. Da kann in geistlicher Führung und Leitung Gelassenheit und Freude aus dem christlichen Glauben heraus ein überaus wichtiger Beitrag sein, sowie bei Sarah im AT, erst ganz ungläubig, dann aber ganz sicher „Gott hat mir ein Lachen zugerichtet... Wer es hören wird, der wird mir zulachen“ und nach dem Referat von Prof. Herbst gestern in den Koordinaten einer Christus-Spiritualität Joh. 15,5 „Jesus Christus spricht: Ich bin der Weinstock, ihr seid die Reben. Wer in mir bleibt und ich in ihm, der bringt viel Frucht, denn ohne mich könnt ihr nichts tun“.

Berlin im Juli 2008
Friederike Pfaff-Gronau