



Frank Dieckbreder / Bartolt Haase

Management des Sozialen

Inspiziert diakonisch handeln



Frank Dieckbreder/Bartolt Haase

Management des Sozialen

Inspiziert diakonisch handeln

Mit 42 Abbildungen und 2 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2021, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: © Shutterstock/BABAROGA
Innenabbildungen (Fotografien): © Stiftung Eben-Ezer; S. 52: © Pixabay/nuzree;
S. 112: © Pixabay/KaThi25

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

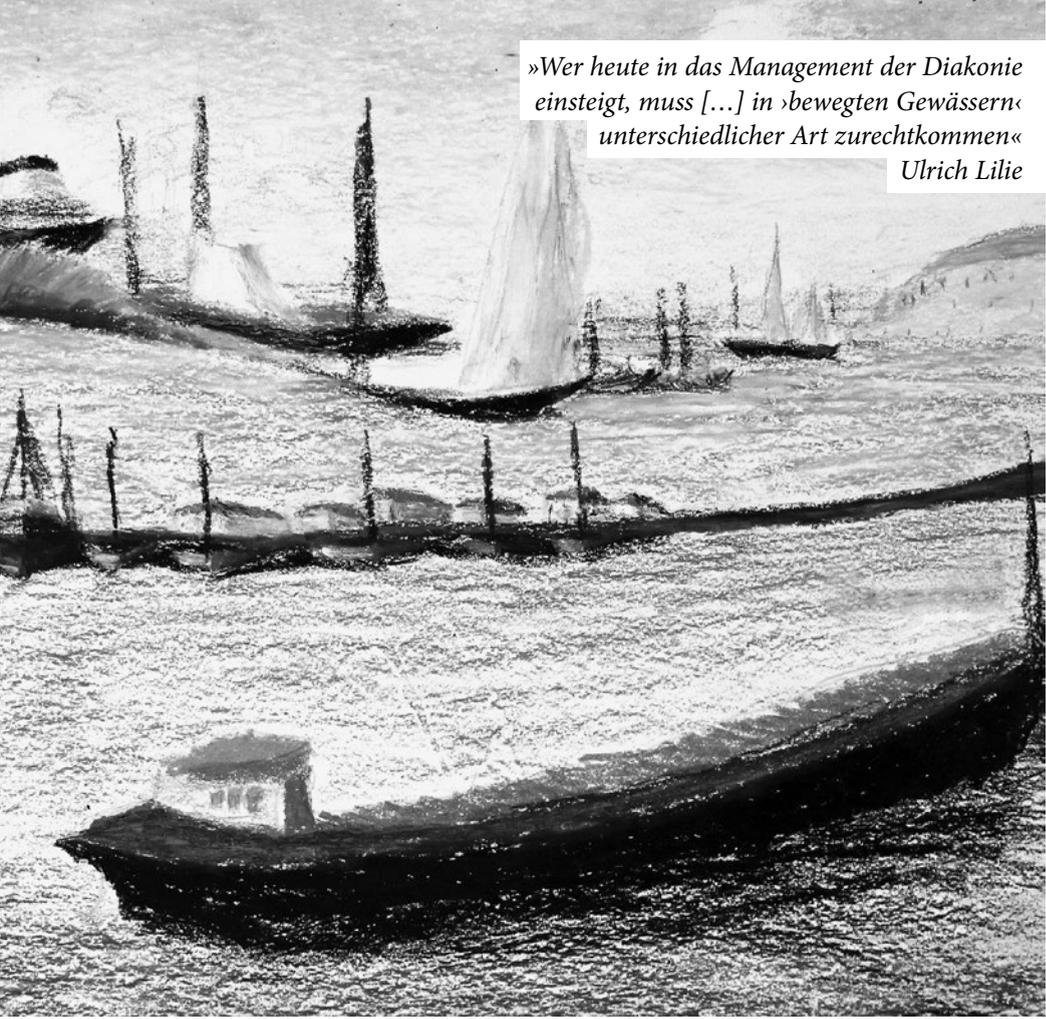
Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISBN 978-3-647-63407-4

Inhalt

Diakonie inspiriert verändern	9
1 Einleitung	13
Was hat das mit unserem Buch zu tun?	13
Zurück zum tanzenden Mann: Was ist hier passiert?	14
Worauf wollen wir mit unserem Buch hinaus?	15
Welche Aspekte haben wir berücksichtigt?	17
Wer sind die Adressat*innen dieses Buches?	19
Wem gilt unser Dank?	20
2 Inspirationen und Wirkungen aus der Geschichte sozialdiakonischen Handelns	23
Jedes Leben ist inspiriertes Leben	24
Inspiration und Auftrag	26
Inspiriert zu diakonischem Handeln	30
Spuren inspirierten Wirkens im frühen Christentum	31
Persönliche Inspiration wird institutionalisiert	33
Konsequenz für heute	35
Kolleg*innen inspirieren	35
Klient*innen inspirieren	38
Im Hören beginnt Inspiration	40
Organisiertes diakonisches und soziales Handeln	42
Die Barnetts	43
Jane Addams und Hull House	48
Alice Salomon	50

3 Zur Theorie des Managements des Sozialen	53
Was bedeutet das?	55
Zentrale Begriffe	56
Soziales/Gesellschaft	56
(Sozial-)Management	62
Profession und Adressat*innen	65
Netz, Netzwerk und Netzwerkarbeit	69
Theorie eines »Managements des Sozialen«	73
Zur Notwendigkeit der Ökonomie im »Management des Sozialen«	73
Die Bedeutung der Volkswirtschaftslehre für das »Management des Sozialen«	79
Die Bedeutung der Betriebswirtschaftslehre für das »Management des Sozialen«	86
Die Bedeutung der Innovation für das »Management des Sozialen«	89
Struktur im Glauben stärkt Kraft der Innovation	93
4 Inspirationen zur Wahrnehmung des Istzustands	97
Das organisierte Gute	97
Das Organigramm	98
Die Teilhabe	103
Die (Wohn-)Gruppe/das Team	106
Die Zukunft hat begonnen <i>oder</i> Umgehende Herausforderungen für die Gegenwart	107
5 Inspirationen für die Praxis <i>oder</i> Design Thinking zur Umstrukturierung von Sozialorganisationen	113
6 Abschließende Gedanken zu einem Neuanfang – ein Cliffhanger ...	159
Literatur	167



»Wer heute in das Management der Diakonie einsteigt, muss [...] in ›bewegten Gewässern‹ unterschiedlicher Art zurechtkommen«

Ulrich Lilie

Diakonie inspiriert verändern

Vorwort von Ulrich Lilie

Die Zeit der »großen diakonischen Pötte« mit Kommandobrückenstruktur und Topdown-Ansagen ist vorbei – und mit ihr auch die Zeit der klassischen »Diakoniekapitäne«. Wie die »echten« Kapitäne auch, werden der Typus solcher überkommenden Organisationsstrukturen, genau wie die dazu passende Kultur und Praxis von Führung, über kurz oder lang schlicht wegdigitalisiert. »Smartshipping« erfasst die Seefahrt und verändert die Aufgaben der Seeleute. Auch das Führen und die Organisationen in der Diakonie wird die Digitalisierung nachhaltig verändern – in großen und kleinen Einrichtungen. Diese Transformation geht alle an. Die Digitalisierung verändert die Welt, in der wir leben und arbeiten. Und das rasant.

Ich schreibe dieses Vorwort in Zeiten der Corona-Pandemie, die auch eine Phase ist, in der wir steile Lernkurven in Bereichen des digital gestützten Arbeitens erleben, uns als Gesamtverband in der Diakonie anders wahrnehmen, Verantwortung und Arbeitsteilung neu denken müssen, Prioritäten anders setzen, Absprachen beschleunigen und durchaus viele gute Erfahrungen damit machen. Ein neues Vertrauen in die Selbstständigkeit und die Kreativität unserer Mitarbeitenden entsteht – zwangsläufig auch bei denen, die Kontrolle für die stabile Basis von Führung hielten – das ist die feine Ironie der Entwicklung.

Corona verändert viel, auch das gewohnte Management des Sozialen. Ein Virus drängt uns zu Veränderung. Und wir lernen im Prozess. Das ist nicht immer einfach, aber es geht. Vielleicht beschleunigen die Corona-Krise und die Corona-Normalität, in die wir derzeit gestaltend hineinwachsen, Prozesse, die sonst länger gedauert hätten.

Auch die Erwartungen der Menschen an die Arbeit der Diakonie haben sich verändert und verändern sich. Die Individualisierungs- und Singularisierungsprozesse etwa, die die spätmoderne Kultur der Industrienationen seit den Siebzigerjahren neu justieren, bringen auch andere Erwartungshaltungen an und neue Herausforderungen für unsere Angebote mit sich. Die deutsche Gesellschaft ist vielfältiger geworden. Die Vorstellungen davon, was ein gutes Leben

ausmacht, unterscheiden sich immer mehr. Wir alle sind es inzwischen gewohnt und erwarten, dass wir in unserer Individualität passgenau wahrgenommen werden. Dazu gehört auch der Wunsch, dass Dienstleister unsere Bedürfnisse und Wünsche präziser verstehen und auch schneller bedienen. Personalisierte Werbung und der erstaunlich treffsichere Musikvorschlag auf Spotify oder die Möglichkeit zum individuell gestreamten »Fernsehabend« prägen auch unsere Erwartungen an soziale und medizinische oder pflegerische Dienstleistungen. Auch »die« Diakonie muss dieser Vielfalt der Erwartungen und Menschen gerecht werden lernen.

Damit das gelingen kann, werden wir unsere Strukturen und Prozesse, die Stellenbeschreibungen und Organisationsformen und auch das Selbstverständnis des Managements zu überprüfen und zu verändern haben.

Ich bin überzeugt, dass wir dank der Lernerfahrungen und Veränderungen im Zusammenhang mit der Realisierung von Inklusion auch auf radikale Überprüfungen gut vorbereitet sind. Das lang überfällige Bundesteilhabegesetz (BTHG), das die Individuen mit ihren Bedarfen und Potenzialen noch mal neu in den Mittelpunkt unserer Arbeit stellt und an dessen Umsetzung unsere Einrichtungen mit Engagement und mit den Menschen arbeiten, ist eine Übung für das, was kommt. Diese Entwicklung verändert unsere Unternehmen, lehrt Angebote zu individualisieren und an den Bedarfen und Potenzialen der Einzelnen zu orientieren. Ob die Adressat*innen – wie Frank Dieckbreder und Bartolt Haase unsere Zielpersonen nennen – alt oder jung, evangelisch oder muslimisch sind: Auf den einzelnen Menschen kommt es an.

Wer über zukünftige Anforderungen an Führungskräfte und ihre Teams sowie Strukturen in der Diakonie nachdenkt, sollte diesen Fokus nicht verlieren und muss sich gleichzeitig mit komplexen Gemengelagen beschäftigen: Digitalisierung und demographischer Wandel, religiöse Vielfalt und zunehmende Säkularität, Migration, Klimawandel und eben die Pandemie sind Faktoren, die unsere Gesellschaft tiefgreifend verändern.

Die Bedingungen, unter denen diakonische Einrichtungen und ihre Führungskräfte arbeiten, sind instabil und unübersichtlich oder, was weniger bedrohlich klingen mag, fluider. Die Megathemen und -trends übersetzen sich in die immer ebenfalls stark differierenden Gemeinwesen, in denen wir vor Ort diakonisch tätig sind, in denen wir »dienen und dazwischengehen« – wie man das griechische Wort *diakonein* auch übersetzen kann.

Wer heute in das Management der Diakonie einsteigt, muss also in »bewegten Gewässern« unterschiedlicher Art zurechtkommen. Die »Diakonie-Boote« müssen klein und wendig und sehr unterschiedlich sein: eher Pinne als Kommando-

brücke, auch mal sich selbst lenkendes Schnellboot, dann wieder Kajak, vielleicht sogar Tretboot und Einhandsegler, Skiff, Fähre und Binnenschiff. Es braucht eine ganze Flotte sehr unterschiedlicher Wasserfahrzeuge. Und wer sie führen will, muss wissen, wo welches Boot wann von wem gebraucht wird und dafür sorgen, dass die Boote genau dann zugänglich sind und dass Menschen vor Ort sind, die mit ihnen umgehen können. Es geht auch darum, mit den unterschiedlichen Menschen das Boot zu bauen, das sie selbst steuern möchten.

Wir alle müssen in all unseren Angeboten und Haltungen flexibler, dynamischer und individueller werden, damit die Menschen uns weiterhin als zuverlässige und fähige Ansprechpartner*innen erleben können und wollen. Deswegen werden sich die Strukturen unserer Arbeit stetig verändern und mit ihnen auch unsere Kompetenzen erweitern müssen. Weniger vielleicht die Kompetenzen derer, die am Pflegebett oder in der Beratungsstelle direkt mit und für die Menschen arbeiten. Sicher aber die Kompetenz und Professionalität derer, die die unternehmerischen Rahmenbedingungen gestalten, in denen – religiös gesagt – die Menschenfreundlichkeit Gottes erlebbar werden soll.

Für die Gestaltung solcher Prozesse geben die überaus anregenden Inspirationen zu einem Management des Sozialen von Frank Dieckbreder und Bartolt Haase wertvolle Anregungen. Ich wünsche ihrem Buch, das wie ein spannender Film mit einem »Call to Action« als Cliffhanger endet, interessierte und lern- und veränderungswillige Leser*innen, die sich zu neuem diakonischem Handeln in der Perspektive der Menschenfreundlichkeit Gottes inspirieren lassen.

Berlin, im Mai 2020

Ulrich Lilie

*Erst wenn jemand bereit ist,
jemand anderen zu folgen,
kann dieser andere vorweggehen.*



1 Einleitung

Ein Mann bewegt sich auf einem Hang zu einer Musik. Eine ganze Weile tanzt er allein. Andere Menschen sitzen im Gras und schauen ihm zu. Unbeirrt und ganz bei sich gibt sich der Mann seinem Tanz hin. Dann steht einer auf und beginnt ebenfalls zu tanzen, dann noch eine und noch einer. Schließlich, als die Musik zu enden droht, sieht man Menschen zum »Ort des Geschehens« eilen, um dabei zu sein und mitzutanzten. Der gemeinsame Tanz endet in Jubel und ausgelassener Stimmung.

Diese Szene ist auf einem YouTube-Video mit dem Titel »First Follower«¹ zu sehen.

Was hat das mit unserem Buch zu tun?

Das Thema dieses Buches ist in erster Linie das Management und im Weiteren die inspirierte und inspirierende Führung diakonischer Unternehmen und Einrichtungen. Das Thema ist in der Welt, weil sich vertraute Hierarchien verändern: Verantwortung liegt nicht mehr ausschließlich auf den Schultern einzelner Leitungspersönlichkeiten, sondern wird auf mehr Menschen, eigentlich alle Mitarbeitenden, verteilt. Führung bedeutet unter diesen neuen Rahmenbedingungen, Probleme und Herausforderungen selbst zu erkennen und nach kreativen Lösungen zu suchen, anstatt mit der Bitte »Regel das mal!« zum* zur Chef*in zu laufen. Somit sind alle Mitarbeitenden einer Organisation potenzielle Führungskräfte. In diesem Zusammenhang gibt es nun eine Managementtheorie, die uns zentral zum Verfassen dieses Buches inspiriert hat. Sie heißt »First Follower Leadership«.

1 <https://www.youtube.com/watch?v=SueVLgAmRvs> (Zugriff am 16.05.2020)

Zurück zum tanzenden Mann: Was ist hier passiert?

Jemand hat Führung übernommen, indem er beharrlich bei der Sache (Tanz) blieb. Obwohl die Situation grotesk war, hielt er durch. Damit hat er einen Impuls gesetzt, der letztlich dazu geführt hat, dass ihm jemand folgte.

Genau das ist der entscheidende Moment. Wäre der »Folger« nicht aufgetaucht, wäre der Tanz irgendwann zu Ende gewesen und vergessen worden. Aber eben weil sich jemand angeschlossen hat, wurde die Angelegenheit letztlich zu einem Happening. Die Teilnehmenden waren vermutlich froh, dabei gewesen zu sein. Sie haben anderen Leuten davon erzählt. Diese fanden es vielleicht schade, nicht dort gewesen zu sein.

Das Video berührt zugleich den zweiten Themenstrang unseres Buches, denn unweigerlich bringt es die Assoziation der Nachfolge Christi hervor. Von dieser Nachfolge berichten alle Evangelisten. In seiner eigenen Nachfolge erzählt Jörg Zink (2001) hierzu in seinem Buch mit dem schlichten Titel »Jesus« folgende Geschichte:

»Am Ortsrand von Kapernaum war die Zollstelle zwischen zwei verschiedenen Ländern, durch die die große Handelsstraße zum Meer hin führte. Da saß einer, der die Gebühren einzog oder auch mehr, als er eigentlich einziehen durfte. Der da saß, hatte einen guten Job. Er arbeitete für die verhasste Besatzungsmacht. Die Leute fürchteten ihn. Sie verachteten ihn. Aber man sagte nicht laut, was man über ihn dachte. Als Jesus vorbeikam und ihn anredete: »Lass dein Geld. Ich weiß etwas Besseres für dich. Komm mit!«, da stand er auf. Er ließ seinen gut bezahlten Platz hinter sich und begab sich in die Ungesicherheit eines Wanderlebens mit dem fremden Mann. Er trat heraus aus dem Schutz der Besatzungsmacht. Nun war er vogelfrei. Nun konnte man ihm allen zurückgehaltenen Hass zeigen. Nun konnte man ihm nachrufen: »Du Schwein!« Aber er ging mit. Was muss dieser Jesus für eine Ausstrahlung gehabt haben« (Zink 2001, S. 51)!

Ja, es geht sicherlich um die Ausstrahlung, das Charisma, das Jesus gehabt haben muss, wenn er neben dem Zöllner z. B. auch mittelständische Unternehmer im Fischereigewerbe zur Nachfolge aufforderte und diese dies schlicht taten.²

Mit der Theorie des »First Follower« können wir erkennen, dass erst diese Nachfolge dafür gesorgt hat, dass Menschen bis heute, in der x-ten Generation,

2 Vgl. z. B. Markus 1,16 ff.

Jesus folgen. Sie wollen dabei sein und anderen davon erzählen, wie toll das ist. Wie es sich anfühlt usw.

Damit das auch zukünftig gelingt, ist es auch im Kontext sozialdiakonischen Handelns wichtig, in dieser Nachfolge bereit zu sein, selbst Verantwortung zu übernehmen. Das auch auf die Gefahr hin, dass uns jemand folgt. Denn das ist natürlich eine Bürde.

Doch wir können, und das ist das Tolle und Besondere der Diakonie, getrost sein, dass unsere Führung aus der Nachfolge Jesu hervorgeht. Auch wenn wir beim Erkennen eines Problems oder einer Herausforderung die ersten sind und Verantwortung übernehmen (müssen), so wissen wir doch, dass wir nicht allein sind. Gott ist an unserer Seite, wenn wir auf einer Wiese »allein« tanzen, um etwas zu erreichen.

Worauf wollen wir mit unserem Buch hinaus?

Es gibt inzwischen eine langjährige Tradition, Management in einer systemischen Logik zu verorten. Daraus entstanden sind Ideen von Matrix- respektive Netzwerkorganisationen, mit denen die Überwindung von Abteilungsversäulungen einhergehen sollen und dies sicherlich auch tun. Der Grundgedanke lautet, dass alles mit allem zusammenhängt. Und die Welt scheint dies zu bestätigen. Spätestens mit der sukzessiven Umsetzung der Industrie 4.0 stellen Aspekte der zukünftigen Mobilität, der Arbeit, der Globalisierung etc. keinen Blick mehr in die Glaskugel dar. Die Bevölkerung der Erde ist eine Weltgesellschaft, unabhängig davon, dass es regionale Ausgestaltungen des Zusammenlebens, des Konfliktes bzw. der Konfliktbereitschaft sowie der Verteilung von Gütern und Lebensqualitäten gibt. Klimaveränderungen sind Weltklimaveränderungen. Digitale Vernetzungen sind Weltvernetzungen. Letztere sogar darüber hinaus, wenn die Satellitensysteme einbezogen werden. Jemand, der sich mithilfe einer Smartphone-App den Weg zwischen einem Punkt a und einem Punkt b erklären lässt, ist so gesehen ein Kosmopolit, auch wenn er sich in den Grenzen einer Stadt bewegt.

Im 21. Jahrhundert zu leben bedeutet auch, in einem Netz zwischen den Extremen existenzieller Bedrohungen und radikaler Veränderungen zu *existieren*. Und so ist auch der Blick Hararis (2019), den er in seinem Buch »21 Lektionen für das 21. Jahrhundert« wagt, nicht wirklich der in eine Glaskugel.

»[...] Biotechnologie gekoppelt mit dem Aufstieg künstlicher Intelligenz – könnten [...] im Zusammenspiel dazu führen, dass sich die Menschen in eine

Klasse von Übermenschen und eine riesige Unterschicht nutzloser Homo sapiens aufspaltet. Diese bereits ohnehin düstere Lage könnte sich noch weiter verschlimmern, denn wenn die Massen ihre ökonomische Bedeutung und ihre politische Macht verlieren, dann könnte der Staat zumindest teilweise den Anreiz verlieren, in ihre Gesundheit, Bildung und Wohlfahrt zu investieren. Es ist höchstgefährlich, überflüssig zu sein. Die Zukunft der Massen wird somit vom guten Willen einer kleinen Elite abhängen. Vielleicht besteht dieser gute Wille ein paar Jahrzehnte lang. Doch im Falle einer Krise – etwa einer Klimakatastrophe – wäre es ziemlich verführerisch und nicht besonders schwer, die überflüssigen Menschen einfach über Bord zu werfen«. (Harari 2019, S. 115)

Es ist auch dieses Zitat, das uns angetrieben hat, dieses Buch zu schreiben. Dies zum einen, weil uns aus unseren Arbeitsbereichen sehr bewusst ist, von wem Harari hier schreibt, zum anderen weil uns auch darin auffällt, dass es die systemische Perspektive und Interpretationssingularität ist, in der eine ganz eigene Gefahr lauert. Nämlich die Gefahr, dass der/die Einzelne zu einer unerkannten Masse wird, die in Summe zu den Kategorien systemrelevant und eben nicht-systemrelevant (und somit als einzelner Mensch irrelevant?!) gezählt wird, ohne dass aus dem Systemischen heraus selbst erklärt werden könnte, wodurch diese Relevanz begründet wird. Somit erhält das System eine merkwürdige Verantwortung, die aufgrund der nicht vorgesehenen Persönlichkeit letztlich zur Folge hat, dass Fragen nach Gut und Böse und auch Richtig und Falsch, also ethisch-moralische Dimensionen, hinter die humanlose Dualität von relevant und nicht-relevant zurücktreten. Im philosophischen Diskurs gesprochen ist das Systemische in seiner Radikalität also nicht die Überwindung von Dualität, sondern im Gegenteil die Übertragung dieser in eine ethikfreie, weil menschenlose Zone.

Es wäre allerdings fatal und zudem wissenschaftlich unredlich, die Analysemöglichkeiten, die sich aus dem Systemischen ergeben, zu ignorieren. Deshalb greifen wir im Verlauf des Buches diese Perspektive immer wieder auf. Zugleich stellen wir jedoch Perspektiven entgegen, die auf den Einzelnen fokussieren. Wir wehren uns sozusagen gegen die Reduktion der Welt auf systemrelevant und systemirrelevant, weil wir schon allein aus christlicher Intention eine solche Simplifizierung für verfehlt halten, um sie in ihrer Ausschließlichkeit auf diakonische Organisationen im Speziellen und aus unserer Sicht auf Sozialorganisationen als Ganzes anwenden zu können. Für die Herausforderungen unserer Zeit versuchen wir deshalb ergänzende Lösungen, Ideen und Inspirationen zu finden.

In diesem Buch gehen wir von der These aus, dass das Sozialmanagement hinsichtlich gegenwärtiger Herausforderungen und des moralischen Anspruchs verändert werden muss, um den Anforderungen einer zunehmenden »Vermarktlichung« gewachsen zu sein. Darin sind sowohl die Organisationen der Leistungsträger als auch der Leistungserbringer hierarchisch organisiert. Sie streiten miteinander um Geldmittel, die »Dritten«, den Adressat*innen als Leistungsnehmenden oder -empfangenden, zugutekommen sollen. Um dieses Modell des sogenannten »Leistungsdreiecks« zu gestalten sowie den Markt vom »Dritten Sektor« in einen »realeren Markt« zu überführen, wird die Theorie eines »Managements des Sozialen« vorgeschlagen. Darin wird zuerst geklärt, wie es überhaupt dazu kommt, dass etwas »Normales« wie das Soziale eines Managements bedarf.

Welche Aspekte haben wir berücksichtigt?

In Kriminalromanen geht es um Spannungsbögen. In Sachbüchern ist das in gewisser Weise nicht anders. Die Spannung wird durch eine zeitliche Abfolge erzeugt. Informationen werden sukzessive aufgebaut, sodass sich der Gesamtzusammenhang zum Ende hin erschließt. Wir nehmen die rasanten Entwicklungen im Sozialbereich durchaus als einen Krimi wahr. Dies natürlich (und zum Glück) nicht im Sinne von Mord und Totschlag, jedoch hinsichtlich von existenzieller Verantwortung, die Tätige und Adressat*innen in diesem Bereich Tag für Tag für sich selbst und andere übernehmen. Organisational sind dies, ganz im Sinn von Vernetzung, Verantwortungen, die auf alle die Organisation betreffenden Bereiche zu beziehen sind.

Vielleicht kennen Sie die Geschichte, dass Kennedy bei einem Besuch bei der NASA einen Hausmeister gefragt haben soll, was er mache. Dieser soll geantwortet haben, dass er dafür Sorge, dass Menschen zum Mond fliegen können. Unabhängig davon, ob sich diese Geschichte tatsächlich zugetragen hat, ist sie inhaltlich richtig. Es wird leicht übersehen, wer alles zu dem Netzwerk gehört, das eine Organisation ausmacht. Und ebenso leicht wird übersehen, dass das Netzwerk instabil wird, wenn nicht alle Teile (Personen!) verantwortlich handeln, indem sie nicht »nur« isoliert ihrer Arbeit nachgehen, sondern ihren Blick auf das Große und Ganze richten. Alles hängt mit allem zusammen, deshalb ist es aus unserer Sicht wichtig, die Einzelteile und somit die Einzelpersonen in den Blick und nicht lediglich hinzunehmen.

Wir sind, wie wir im Verlauf des Buches aus theologischer Perspektive darlegen werden, davon überzeugt, dass jeder Mensch inspiriert ist und aus dieser

Inspiration heraus andere Menschen inspirieren kann. Deshalb beginnen wir das Buch mit diesem Aspekt. Danach wird es dann durchaus sachlich, wenn wir herauszuarbeiten versuchen, warum es merkwürdig ist, von Sozialmanagement zu sprechen. Und vor allem arbeiten wir heraus, was Alternativen zu dieser Semantik sein können. Uns ist dieses Kapitel sehr wichtig, weil Sprache Realität schafft. Eine Realität, die unser Handeln prägt. Es hat einen Grund, weshalb es immer wieder Diskussionen gibt, wie denn nun die Personen, die von sogenannten Sozialorganisationen (und darin wieder von einzelnen Personen!) unterstützt werden, bezeichnet werden sollten. Der Grund für diese Diskussionen besteht darin, dass jeder Begriff letztlich eine Abwertung im Sinn eines Gefälles zwischen denjenigen erzeugt, die unterstützen und denjenigen, die unterstützt werden. In letzter Konsequenz ist dieser Konflikt nicht zu lösen. Wir nutzen in diesem Buch den Begriff Adressat*innen und nehmen damit in Kauf, dass wir uns damit zu Absendern machen. Auch irgendwie Unfug. Trotzdem nehmen wir diesen und in der Folge weitere Begriffe, die in sich immer Unschärfen enthalten. Wir tun dies in Ermangelung der Möglichkeit, eine allgemeingültige Schärfe erreichen zu können. Letztlich geht es uns darum, die Diskussion am Leben zu erhalten, um damit auf die Notwendigkeit eines sensiblen Umgangs mit Sprache hinzuweisen.

Auf der Basis der Inspirationen und der Verortung des Sozialmanagements als, wie der Buchtitel zeigt, »Management des Sozialen« in wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontexten setzen wir unsere Erzählung mit dem Aufzeigen von Möglichkeiten fort, *wie Sie sich selbst inspirieren lassen und andere inspirieren können*. Wir tun dies in einer Form, die eine Art Mischgenre darstellt. Denn wie wir im weiteren Verlauf an der entsprechenden Stelle darlegen werden, ging und geht es uns mit diesem Buch nicht darum, ein weiteres Lehrbuch im Sinne einer Monotheorie zu schreiben, das dann in Methodenübungen übergeht und womöglich den Anspruch erzeugt, nun den richtigen Weg gefunden zu haben. Vielmehr haben wir uns über Jahre mit verschiedenen Ansätzen beschäftigt, aus denen wir exemplarisch, anhand unseres »roten Fadens« der Inspiration, Einzelnes herausgreifen. Unsere Erfahrungen, die wir selbst mit unterschiedlichen Methoden gemacht haben, zeigen, dass die Abgrenzung von Methoden gegeneinander (z. B. Kanban vs. Scrum) wesentlich Marktplatzierungsansprüchen geschuldet sind. In unserer Praxis haben wir gute Erfahrungen damit gemacht, unterschiedliche Methoden zu vermischen und daraus Handlungsstrategien für die jeweilige Organisation mit ihren jeweiligen Ansprüchen und Befindlichkeiten abzuleiten. Und weil diese Mixturen spezielle Anpassungen sind, halten wir uns sehr damit zurück, nun einen Eklektizismus wieder als allgemeingültig zu »verkaufen«. *Stattdessen bauen wir Metaebenen auf, geben Querverweise und*

versuchen ganz allgemein, Sie dahingehend zu inspirieren, Ihre eigenen Lösungen zu entwickeln.

In gewisser Weise machen wir jedoch eine Ausnahme. Diese besteht darin, dass wir zum Ende des Buches sehr konkret einen Vorschlag für eine organisationale Struktur machen. Wir nennen diese »teilhierarchische Netzwerkorganisation«. »In gewisser Weise« deshalb, weil das Ende des Buches auch für uns (ganz im Sinn einer Krimi-Serie) einen »Cliffhanger« darstellt. Wir markieren schlicht den Punkt, an dem wir uns in unseren Überlegungen befinden. *Vielleicht inspiriert er Sie, dort weiterzudenken, ihn auszuprobieren und durch Handlung lebendig werden zu lassen. Wir werden das tun!*

Wer sind die Adressat*innen dieses Buches?

*Nun denn, Sie haben bereits bis hier hin gelesen. Somit sind Sie Adressat*in dieses Buches. Denn offenbar haben Sie sich von der Idee (vielleicht durch den Klappentext oder einen Bericht aus dem Bekanntenkreis) ansprechen lassen. In diesem Buch werden wir Sie immer wieder direkt ansprechen. Diese Stellen heben wir dadurch hervor, dass wir sie in kursiv setzen.*

Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass das Buch von (angehenden) Leitungs- bzw. Führungskräften des Sozialbereichs gelesen wird. Und hier speziell aus solchen Organisationen, denen christliches Handeln inhärent ist. *Sollten Sie eine solche Funktion und Aufgabe innehaben oder anstreben, ist es richtig anzunehmen, dass wir das Buch für Sie geschrieben haben.* Darüber hinaus ist uns wichtig, dass wir aus unserer Überzeugung heraus Menschen als mehr wahrnehmen und verstehen, als es Funktionen und Aufgaben anzeigen. *Wir sprechen Sie also als ganzen Menschen an.* Und unsere Hoffnung ist, dass das Buch auch von Menschen gelesen wird, die nicht namentlich in Organigrammen auftauchen. Denn eine unserer Kernthesen besteht darin, dass das Management des Sozialen eine organisationale Gesamtaufgabe ist – ganz so, wie Ulrich Lilie es in seinem Vorwort am Beispiel der Seefahrt wunderbar in eine Metapher gegossen hat. Somit sind die Adressat*innen dieses Buches all jene, die – in welchen Funktionen und Aufgaben auch immer – im Sozialen und insbesondere der Diakonie tätig sind und sich auf das Abenteuer einlassen wollen, sich inspirieren zu lassen und andere zu inspirieren.

Wem gilt unser Dank?

Natürlich ist es üblich, sich in Büchern bei Personen zu bedanken, die bei der Entstehung geholfen haben. Für dieses Buch geht diese Danksagung jedoch über die durch die Üblichkeit erzeugte Redlichkeit hinaus, weil das Buch von Inspirationen handelt, für die wir dankbar sind.

Für unseren Dank müssen wir vom Abstrakten zum Konkreten gehen. Denn unser Dank richtet sich zuallererst an eine Vielzahl von Personen, die hier Seiten füllen würden. Doch auch, wenn wir hier nicht namentlich vorgehen können, bedanken wir uns, selbstverständlich das diverse Geschlecht einbeziehend, einzeln bei jeder Kollegin und jedem Kollegen, bei jeder Adressatin und jedem Adressaten, bei jedem Freund und jeder Freundin für die Inspirationen, die durch Worte und Gesten zu diesem Buch beigetragen haben.

Ferner bedanken wir uns bei den Autor*innen der vielen Bücher und Fachartikel, die wir zum Thema gelesen und deren Inhalte wir in unserer Praxis umgesetzt haben.

Ganz konkret gilt unser Dank Frau Jana Harle vom Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, die mit freundlicher Geduld und Sachverstand die Entstehung des Buches begleitet hat. Wir bedanken uns bei Dörte Vollmer, die besonders den theologisch-diakonischen Teil begleitet, die geistlichen Inspirationen geschrieben und die Fotos beigetragen hat. Wir bedanken uns bei Aileen Reineke fürs Mitdenken, die Organisation der Bildbeiträge und redaktionelle Bearbeitungen. Für die gemalten Bilder bedanken wir uns bei den Künstler*innen der Kunstwerkstatt Eben-Ezer in Lemgo und deren Leiter Igor Oster. Unser Dank gilt zudem Hans-Hermann Wolf, der im entscheidenden Moment eine Inspiration einbrachte, die nachhaltig auf das ganze Buch wirkt. Und wir bedanken uns bei Ulrich Lillie, dem Präsidenten der Diakonie Deutschland, dass er sich die Zeit genommen hat, sich mit unseren Ideen zu beschäftigen und ein Vorwort zu schreiben.



Inspiration wird zur Wirkung, wenn sie berührt.

2 Inspirationen und Wirkungen aus der Geschichte sozialdiakonischen Handelns

Der Tanz geht weiter ...

»I danced in the morning when the world was begun,
I danced on the moon and the stars and the sun.
I came down from Heaven and I danced on the earth.
At Bethlehem I had my birth.« (Bücken 2001)

So beginnt das Lied »Lord of the Dance« von Sydney Carter.
In der deutschen Übersetzung:

Ich tanzte an dem Morgen, als die Welt begann,
ich tanzte im ganzen Weltenall dann.
Ich kam von oben und ich tanzte auf dem Feld,
in Bethlehem kam ich zur Welt.

Der Kehrsvers:

Tanz, tanz, wo immer du auch bist,
ich bin der Herr des Tanzes für dich.
Und ich führe dich, wo immer du auch bist,
denn ich bin der Herr im Tanz für dich.

Jesus als der »Lord of the dance« – der Herr des Tanzes. Wer sich auf ihn einlässt, entscheidet sich dafür, mit ihm zu tanzen, sich auf den Tanz des Lebens einzulassen. Die Pharisäer und Schriftgelehrten lädt er zum Tanz ein:

»I danced for the scribes and the pharisee,
but they would not dance and they wouldn't follow me ...« (Bücken 2001)

Sie lehnen ab, wollen den Tanz nicht mittanzen. Doch die Fischer am See Genesareth, die Jesus zum Tanz, zur Nachfolge auffordert, lassen sich darauf ein und verlassen ihr gewohntes Leben:

»I danced for the fishermen, for James and John,
they came with me and the dance went on.« (Bücken 2001)

Menschen tanzen mit, der Tanz geht weiter. Bis heute und über heute hinaus. Überall dort, wo Menschen sich bewegen und inspirieren lassen, neue Wege beschreiten und ihren Herzen folgen. Dieses zu tun ist in jedem Menschen angelegt, denn jedes Leben ist inspiriertes Leben.

Jedes Leben ist inspiriertes Leben

Gott schenkt Leben. Das ist die erste zentrale Aussage der Bibel. Gleich in den ersten Kapiteln der Bibel wird erzählt, wie Gott aus einem »Tohuwabohu« die Welt ordnet und für das Leben bereitmacht. Gottes Schöpfungshandeln verfolgt einen großen Plan – einen guten Plan, wie immer wieder betont wird. Dieser Plan gipfelt darin, dass in der von Gott geordneten Welt Leben entsteht: Leben in der Natur; das Leben der Tiere und schließlich: das Leben der Menschen. Der finale Akt dabei ist, dass Gott den zwar aus Staub geformten, aber immer noch toten Leib des Menschen anhaucht: »Da machte Gott der Herr den Menschen aus Staub von der Erde und blies ihm den Odem des Lebens in seine Nase. Und so ward der Mensch ein lebendiges Wesen« (Genesis 2,7)³. Es ist kein Pusten und kein Sturm, nur ein sanfter Hauch. Aber es ist der Hauch, der Leben bringt: Gott haucht den Atem ein. Aus einem toten Körper wird ein Mensch – oder in den Worten der Bibel: So ward der Mensch ein lebendiges Wesen.

In der Bibel ist mit dieser Feststellung nicht nur das Funktionieren des Körpers gemeint, das Auf und Ab des Brustkorbs oder das Schlagen des Herzens. Der Odem ist so etwas wie das Wesen des Lebens. Der Hauch Gottes ist das, was den Menschen in seiner Gesamtheit ausmacht. Durch diesen Hauch Gottes besteht eine Verbindung von Gott zum Menschen. Die menschliche Antwort, die dieser Verbindung entspricht, ist das Lob Gottes in Wort und Tat: »Alles, was Odem [= Atem] hat, lobe den Herrn! Halleluja!« (Evangelisches Gesangbuch [EG] Nr. 641).

3 Sofern nicht anders angegeben wird die Bibel zitiert nach Martin Luthers Übersetzung, revidiert 2017.

Leben ist also immer ein Geschehen in einer Verbindung. Leben heißt, in Verbindung zu Gott zu existieren. Leben ist Beziehung zwischen Gott und Mensch. In der Bibel wird dieses Urphänomen des Lebens anhand der Urmenschen Adam und Eva begründet. Sie werden von Gott ins Leben gehaucht. Genau dieses Schöpfungshandeln wiederholt sich bei jedem einzelnen Menschen. Jedem einzelnen Menschen wird von Gott der Hauch des Lebens verliehen. Das ist das Wunder des Lebens!

Der Lateinische Begriff, der dieses Schöpfungshandeln Gottes am besten beschreibt, ist »Inspiratio«. Wörtlich übersetzt bedeutet dieser Begriff so etwas wie »Beseelung« oder »Einhauchen«. Es geschieht also etwas von außen, etwas, das der Mensch nicht beeinflussen kann. Das ist göttliches Handeln. Dieser von außen kommende Akt ist aus theologischer Perspektive letztlich der Grund dafür, dass jeder Mensch eine unantastbare Würde hat. Diese Würde kommt nicht von ungefähr. Sie kommt von Gott. Sie ist Kern des Menschen – der Grund des Lebens. Sie ist da, bevor der Mensch seinen ersten eigenständigen Schritt geht. Sie ist da auf allen Wegen, die ein Mensch in seinem Leben geht. Diese Würde ist da bis zu dem Moment, in dem der Mensch seinen letzten Atemzug tut. Die Geschichte jeden Lebens ist also gerahmt vom Schöpfungshandeln Gottes. Man kann sagen: Von dieser biblischen Grundlage aus gedacht ist jedes Leben »inspiriertes« Leben. Ohne die Inspiration Gottes, ohne den Hauch des Lebens, gibt es kein Leben. Inspiration heißt in diesem Sinn, dass Gott in Verbindung zu jedem Menschen steht. Gottes Hauch des Lebens ist das verbindende Band zu den Menschen und zwischen den Menschen.

Mit Bezug auf das Thema dieses Buches lässt sich demnach festhalten: Diakonie ist in allen ihren Handlungsfeldern immer und per se inspiriertes Handeln, denn Diakonie ist Begegnung mit dem Leben. In jedem diakonischen Handeln begegnen sich Menschen, die von Gott zum Leben inspiriert sind. Jede Begegnung basiert darauf, dass der Hauch des Lebens weht. Wenn dieser Hauch des Lebens aber allein von Gott kommt, so ist in jeder Begegnung Gott auch gegenwärtig. Für die Diakonie und ihre Mitarbeiter*innen ist es grundlegend, sich das immer wieder bewusst zu machen: Jede Begegnung von Menschen ist inspiriertes Geschehen. In jeder Begegnung ist Gott gegenwärtig. Jedes diakonische Tun ist Dienst am Menschen aber ganz unmittelbar auch Dienst an Gott.

Diese Erkenntnis ist so etwas wie die Grundhaltung der Diakonie. Sie beschreibt die feste Überzeugung, dass in jedem Menschen Gott begegnet. Daraus folgt, dass jedem Menschen entsprechend würdevoll und angemessen zu begegnen ist, egal ob Kleinkind oder Erwachsenenem, ob arm oder reich, ob stark oder schwach, mit oder ohne Behinderung, mit großem oder kleinem Unterstützungsbedarf.