
Maik Arnold | Dorothy Bonchino-Demmler | Ralf Evers
Marcus Hußmann | Ulf Liedke

PERSPEKTIVEN DIAKONISCHER PROFILBILDUNG

EIN ARBEITSBUCH AM BEISPIEL VON
EINRICHTUNGEN DER DIAKONIE IN SACHSEN



PERSPEKTIVEN DIAKONISCHER PROFILBILDUNG

Maik Arnold | Dorothy Bonchino-Demmler
Ralf Evers | Marcus Hußmann | Ulf Liedke

PERSPEKTIVEN DIAKONISCHER PROFILBILDUNG

EIN ARBEITSBUCH AM BEISPIEL VON EINRICHTUNGEN
DER DIAKONIE IN SACHSEN



EVANGELISCHE VERLAGSANSTALT
Leipzig

Gedruckt mit Unterstützung
des Diakonischen Werkes der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsens e.V.

Diakonie Sachsen

In dieser Publikation wird eine gender-sensible Schreibweise (z. B. Mitarbeiter_innen) verwendet. Sie symbolisiert die Aufhebung der geschlechtlichen Dualität von Mann und Frau und will u. a. auch Transgenderpersonen oder Intersexuelle sichtbar machen.

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2017 by Evangelische Verlagsanstalt GmbH · Leipzig
Printed in Germany

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Buch wurde auf alterungsbeständigem Papier gedruckt.

Cover: Zacharias Bähring, Leipzig
Layout, Grafik, Satz: Tina Fritzsche, Dresden
Druck und Binden: Hubert & Co., Göttingen

ISBN 978-3-374-05223-3 ISBN (PDF) 978-3-374-05224-0
www.eva-leipzig.de

INHALT

EINLEITUNG	II
I GRUNDLAGEN DIAKONISCHER PROFILBILDUNG	17
I. HORIZONTE UND HERAUSFORDERUNGEN GEGENWÄRTIGER DIAKONISCHER PRAXIS	19
1.1 Herausforderungen wahrnehmen	19
1.2 Kontexte gegenwärtiger diakonischer Praxis	22
1.2.1 Diakonische Praxis im Kontext gesellschaftlicher Veränderungsprozesse	22
1.2.2 Diakonische Praxis im Kontext sozialstaatlicher Entwicklung	24
1.2.3 Diakonische Praxis im Kontext von Kirche	25
1.3 Subjekte gegenwärtiger diakonischer Praxis	26
1.4 Was Diakonie betrifft	27
2. DIAKONISCHE PRAXIS UND IHRE GESTALTUNG IN ORGANISATIONEN	28
2.1 Was sind Organisationen?	29
2.2 Systemtheoretisches Organisationsverständnis	31
2.3 St. Galler Management –Modell	34
2.4 Organisationsformen der Diakonie in Sachsen	39
2.5 Change Management als Gestaltungsaufgabe	41
2.6 Multirationalität, Hybridität und Steuerung diakonischer Einrichtungen	44
3. DIAKONISCHES PROFIL: PROFESSIONELLE PRAXIS DIAKONISCHER ORGANISATIONEN	49
3.1 Das Sachgemäße und das Menschengerechte	49
3.2 Die Diakonie: anders als andere?	52
3.3 Was heißt diakonisches Profil?	54
3.3.1 Diakonische Praxis ist individuell –stärkend	59
3.3.2 Diakonische Praxis ist sozial –inkludierend	60
3.3.3 Diakonische Praxis ist spirituell –sensibel	61
3.3.4 Diakonische Praxis ist anwaltschaftlich –solidarisch	62
3.3.5 Diakonische Praxis ist ethisch –reflektierend	64

II	DIAKONISCHE PROFILDIALOGE	67
4.	DIAKONISCHE PROFILBILDUNG ALS DIALOGISCHER PROZESS	69
4.1	Kommunikation und Organisation: diakonische Praxis	71
4.1.1	Kommunikation	71
4.1.2	Diakonisches Handeln	77
4.2	Organisation und Prozess: diakonische Kultur	81
4.2.1	Unternehmenskultur	82
4.2.2	Werte.....	84
4.2.3	(Dienst-)Gemeinschaft	88
4.3	Dialog und Performativität: diakonisches Profil	91
4.3.1	Anerkennung.....	92
4.3.2	Vertrauen	94
4.3.3	Performativität und Verständigung.....	95
4.4	Profil organisieren	98
4.4.1	Von Governance-Logiken zu Netzwerkorientierungen	99
4.4.2	Dialogische Profilentwicklung im Modell	101
5.	DIAKONISCHE PROFILDIALOGE ALS TEIL DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG	105
M1	Modul 1 Ziele dialogisch bestimmen: Strategieentwicklung in diakonischer Perspektive	107
1	Strategieentwicklung als Kommunikationsprozess.....	107
2	Leitbilder als Entfaltungen einer diakonischen Grundstrategie	111
3	Strategische Unternehmensentwicklung in diakonischer Perspektive	117
4	Die Umsetzung des diakonischen Auftrages mit einer Balanced Scorecard	119
M2	Modul 2 Profil im Dialog aufbauen: Strukturentwicklung in diakonischer Perspektive	123
1	Strukturen organisieren	123
2	Verantwortungsstrukturen für das diakonische Profil.....	125
3	Strukturen für Seelsorge und diakonische Bildung.....	127
4	Strukturen für ethische Sensibilisierung und Reflexion	130
4.1	Ethikkomitees	130
4.2	Ethische Fallbesprechungen.....	132
5	Konzeptionen diakonisch profilieren	137
6	Bauliche und räumliche Strukturen.....	144

M3**Modul 3****Prozesse partizipativ modellieren: Prozessmanagement als Chance diakonischer Profilentwicklung 149**

- 1 Von der Funktions- zur Prozessorientierung: Prozesse als Herzstück der Organisation..... 149
- 2 Prozessmanagement als Chance diakonischer Profilierung 151
- 3 Prozesslandkarten mit einem diakonischen Wege-Netz 154
- 4 Standards für diakonische Qualität..... 162

M4**Modul 4****Kultur leben: Diakonische Unternehmenskultur dialogisch gestalten 166**

- 1 Der ›Geist des Hauses‹ oder: Was ist Unternehmenskultur? 166
- 2 Diakonische Unternehmenskultur 171
- 3 Analyse der Unternehmenskultur als Voraussetzung ihrer Gestaltung..... 176
- 4 Diakonische Unternehmenskultur gestalten 179
- 5 Pflege diakonischer Unternehmenskultur 184
- 5.1 Systematische Beachtung, Pflege und Kommunikation der Unternehmenskultur 184
- 5.2 Verankerung der Unternehmenskultur in der Strategie, den Strukturen und Prozessen 185
- 5.3 Verankerung der Unternehmenskultur in der Fort- und Weiterbildung 186
- 5.4 Verankerung der Unternehmenskultur durch die Einarbeitung neuer Mitarbeiter_innen..... 187
- 5.5 Pflege und Verankerung der Unternehmenskultur in Ritualen 188

M5**Modul 5****Menschen stärken: Diakonisches Profil in der Beziehung zu Adressat_innen 190**

- 1 Von den ›Schwachen der Gesellschaft‹ zu einer Perspektive der Stärken..... 191
- 2 Die Wahrnehmung von Menschen und die ›Optik der Programme‹ 194
- 3 Ressourcen und Potentiale unterstützen 195
- 3.1 Individuelle Stärkung oder: Jugendliche mit und ohne Migrationserfahrung unterstützen 196
- 3.2 Soziale Inklusion oder: Aktionen, um Vielfalt zur Normalität werden zu lassen 197
- 3.3 Spirituelle Sensibilität oder: Gesprächsmöglichkeiten für die ›großen Fragen‹..... 198
- 3.4 Solidarische Anwaltschaftlichkeit oder: Interventionen für Ausgeschlossene..... 201
- 3.5 Ethische Reflexivität oder: Vermeidung von Zwang in der Pflege 203

M6**Modul 6*****Menschen beteiligen: Diakonie gemeinsam mit Mitarbeiter_innen gestalten* 206**

- 1 Der Mensch ist Mittel. Punkt? Der Mensch ist Mittelpunkt 206
- 2 Die »bunte Koalition der Verschiedenen« als Dienstgemeinschaft 211
- 3 »Ob wir Diakonie sind, entscheidet sich an unserem Dienst«:
Erfahrungen in der Zusammenarbeit von christlichen und
nicht-christlichen Mitarbeiter_innen 216
- 4 Diakonische Erfahrungen religiös erhellen: Bildungsarbeit
als Teil der diakonischen Profilbildung 218

M7**Modul 7*****Kooperationen herstellen: Diakonie in der Zusammenarbeit mit Kirchgemeinden* 222**

- 1 Konzentrische Differenzierung: zum Verhältnis von
Diakonie und parochial verfasster Kirche 222
- 2 Besser gemeinsam: Kooperationsbeziehungen zwischen
diakonischen Trägern und Kirchgemeinden 225

M8**Modul 8*****Gesellschaft mitgestalten: Diakonisches Profil in der Beteiligung an politischen Prozessen* 231**

- 1 Gottes Leidenschaft für die Rechtlosen: Soziale Anwaltschaft
als Aufgabe der Diakonie 231
- 2 Mitarbeit und Widerspruch: Diakonische Anwaltschaftlichkeit 234

M9**Modul 9*****Diakonie kommunizieren: Profilbildung und Unternehmenskommunikation* 238**

- 1 Integrierte Unternehmenskommunikation im Dialog mit
Anspruchsgruppen 238
 - 1.1 Integrierte Unternehmenskommunikation 238
 - 1.2 Dialog mit Anspruchsgruppen 239
 - 1.3 Unternehmenskommunikation und Unternehmensstrategie 241
 - 1.4 Zur Entwicklung einer Kommunikationsstrategie 242
- 2 Glaubwürdige Unternehmenskommunikation diakonischer Träger 244
- 3 Diakonische Unternehmenskommunikation als
Interpretationsarbeit 245
- 4 Diakonische Unternehmenskommunikation als Dialog über
Themen 248

III	Blicke in die diakonische Praxis.....	251
6.	EINBLICKE. DIE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG »PERSPEKTIVEN DIAKONISCHER PROFILENTWICKLUNG AM BEISPIEL VON EINRICHTUNGEN DER DIAKONIE IN SACHSEN«	253
6.1	Forschungsdesign	254
6.2	Zentrale Ergebnisse in Hinblick auf die diakonische Profilbildung	258
6.2.1	Die Strukturperspektive: Diakonie als Teil der Kirche mit anderen Strukturqualitäten.....	259
6.2.2	Die Handlungs- und Wirkungsperspektive: »doing« Diakonie durch Leadership und Change Management	260
6.2.3	Die Professionsperspektive: Diakonie in funktionaler Bestimmung und professionslogischer Umsetzung	262
6.2.4	Die Zugehörigkeitsperspektive: Diakonie als solidarische und tragende Gemeinschaft.....	263
6.3	Wesentliche Beobachtungen und Handlungsempfehlungen	265
7.	BLICKWECHSEL. PERSPEKTIVEN FÜR EINE DIAKONISCHE PRAXIS	269
7.1	Blickwechsel: Diakonisches Handeln als helfendes Handeln.....	270
7.2	Blickwechsel: Diakonisches Handeln als sozialräumliches Handeln	273
7.3	Blickwechsel: Diversity Management	277
7.3.1	Mixed Leadership und Geschlechtergerechtigkeit in diakonischen Unternehmen	278
7.3.2	Interkulturelle Orientierung und Öffnung.....	281
	DIAKONISCHE PROFILDIALOGE ALS AUFGABE.....	285
	VERZEICHNISSE	289
	Literaturverzeichnis	291
	Abbildungsverzeichnis.....	309
	Autorenverzeichnis.....	311

EINLEITUNG

Träger diakonischer Einrichtungen stehen in der Gegenwart vor erheblichen Herausforderungen. Seit der Etablierung eines wettbewerbsbestimmten Sozialmarktes und im Zusammenhang dominanter Sparimperative in der Finanzierung sozialer Unterstützungsleistungen ist für sie die Aufrechterhaltung ihres Leistungsangebotes zunehmend unter Finanzierungsvorbehalte geraten. Darüber hinaus hat das gegenwärtige System von Leistungs-, Vergütungs- und Prüfungsvereinbarungen zu einer weitgehenden Egalisierung sozialer Dienstleistungen geführt. Dazu kommt die wachsende Schwierigkeit, Fachkräfte zu finden, die ihre Professionalität mit einer konfessionellen Identität verbinden. Vor diesem Hintergrund hat in den zurückliegenden Jahren das Stichwort des diakonischen Profils zunehmend Bedeutung erlangt.

In Publikationen, auf Tagungen, in Vorständen, Gremien und Teams wird darüber beraten und diskutiert, wie Unternehmen in diakonischer Trägerschaft *als diakonische Einrichtungen wahrgenommen und erkennbar werden können*.

Das vorliegende Arbeitsbuch soll einen Beitrag zu diesem Klärungsprozess leisten. *Es erläutert Grundlagen und bietet Anregungen für diakonische Profildialoge bei Trägern und in Einrichtungen*. Es ist als Arbeitsbuch konzipiert und verbindet deshalb Theoriegrundlagen mit Impulsen aus der diakonischen Praxis und gibt darüber hinaus einen Überblick über Instrumente und Wege diakonischer Profilbildung. Interviewaussagen, Dokumente und Praxisbeispiele werden regelmäßig einbezogen, um die eigene diakonische Praxis besser reflektieren zu können. Das Ziel des Arbeitsbuches ist, Akteur_innen in der Diakonie dabei zu unterstützen, *eigene Profilentwicklungsprozesse* vorzubereiten, durchzuführen und regelmäßig neu zu initiieren. Es richtet sich insbesondere an alle Personen und Personengruppen, die Verantwortung für die diakonische Identität und Organisationskultur eines Trägers bzw. einer Einrichtung übernehmen: Geschäftsführer_innen und Aufsichtsräte, Abteilungs- und Teamleiter_innen, Diakon_innen und Sozialarbeiter_innen, Qualitätsbeauftragte und engagierte Mitarbeiter_innen. Wir sehen die diakonische Profilentwicklung als eine alle Arbeits- und Handlungsfelder übergreifende Aufgabe an, in die alle Mitarbeitende sowie die mit einer Einrichtung verbundenen Interessensgruppen und Verbände (Stakeholder) einzubeziehen sind.

Unseren Überlegungen liegen die folgenden theoretischen Annahmen zu Grunde:

- (1) „Diakonisches Profil“ ist eine Metapher zur Charakterisierung einer Organisation hinsichtlich ihrer Identität nach innen und ihrer Erkennbarkeit nach außen.
- (2) Die Aufgabe, ein diakonisches Profil zu entwickeln, resultiert nicht nur aus den Wettbewerbsbedingungen des Sozialmarktes. Sie ergibt sich zuerst aus der begründeten Erwartung von Mitarbeiter_innen, Adressat_innen, weiteren Anspruchsgruppen und der Öffentlichkeit, dass die Praxis der Diakonie als tätige ›Darstellung des Glaubens‹ gedeutet und verstanden wird.
- (3) Diakonisches Profil existiert nicht im Singular, sondern nur im Plural jeweils träger- bzw. einrichtungsspezifischer Profile. Das bedeutet keine Beliebigkeit, sondern berücksichtigt die Vielfalt und Vielfältigkeit der diakonischen Einrichtungen, die sich aus den beteiligten Personen, den Handlungsfeldern, aus der Träger- bzw. Einrichtungsgeschichte, der Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft (auch hinsichtlich ihrer Konfessionalität), der regionalen Verankerung und aus vielen anderen Faktoren ergeben.
- (4) Vielfach verbindet sich mit dem Begriff des diakonischen Profils die Erwartung an exklusive Unterscheidungsmerkmale: ›Diakonie ist anders als andere!‹ Dies erscheint aus theologischen und sozialwissenschaftlichen Gründen problematisch. Das Arbeitsbuch orientiert sich demgegenüber an einem inklusiven Ansatz. Es kommt darauf an, als diakonisches Unternehmen die eigene Identität zu entwickeln. Diese Identität entsteht durch Dialog, durch Interaktion und durch Kommunikation.
- (5) Die Kriterien für die diakonische Profilbildung im Dialog sollten theologisch gut begründet sein. Sie benötigen aber auch so viel Offenheit, dass Konkretionen möglich werden. Jeder diakonische Träger steht vor der Aufgabe, ein eigenes diakonisches Profil zu entwickeln, das die theologischen Kriterien für sich konkretisiert und mit Aspekten verbindet, in denen seine spezifische Eigenart zum Tragen kommt.
- (6) Bei den theologischen Kriterien orientiert sich das Arbeitsbuch an einer relationalen theologischen Anthropologie, die das Menschsein in einer dreifachen Beziehung und Bezogenheit versteht: in der Relation zu sich selbst, zur ökosozialen Umwelt und zu Gott. Diese Kriterien werden durch die Gesichtspunkte anwaltschaftlichen Handelns und ethischer Reflexivität ergänzt, die sich aus der Eigenart diakonischer Praxis ergeben. Es entstehen damit fünf Profildimensionen. Diakonische Praxis ist
 - individuell-stärkend,
 - sozial-inkludierend,
 - spirituell-sensibel,
 - anwaltschaftlich-solidarisch und
 - ethisch-reflektierend.
- (7) Ein diakonisches Profil lässt sich nicht *top down* von der Geschäftsführung einführen. Träger und Einrichtungen sind vielmehr eingeladen, sich auf einen verständigungsorientierten Prozess der Erarbeitung einzulassen, an dem alle Mitarbeitenden teilhaben. Die träger- bzw. einrichtungsspezifische Profilbildung sollte deshalb als ein partizipativ angelegter Profildialog gestaltet werden.

- (8) Genauer bestimmt ist diakonische Profilbildung ein Prozess der Organisationsentwicklung, der sich auf allen Ebenen der Organisation und in allen Beziehungen niederschlägt, die ein Träger zu Anspruchsgruppen unterhält.
- (9) Diakonische Profilbildung ist also kein fertiges Ergebnis, sondern ein unabgeschlossener Gestaltungsprozess; ein diakonisches Profil beschreibt kein Resultat, sondern besteht in einem ›doing‹ – einer dauerhaften Aktivität.

Um diesen Prozess anzuregen und zu unterstützen bietet das vorliegende Arbeitsbuch unterschiedliche Lektüre- und Arbeitsmöglichkeiten. Neben der vollumfänglichen Lektüre ist es ebenso überlegenswert, gezielt einzelne Abschnitte oder ausgewählte Module auszuwählen, um Anregung und Orientierung für Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in der eigenen diakonischen Einrichtung zu erfahren.

Das Arbeitsbuch gliedert sich in drei übergreifende Abschnitte: begriffliche Grundlagen und Rahmenbedingungen diakonischer Profilentwicklung (I), diakonische Profildialoge als Teil der Organisationsentwicklung (II) und Blicke in die diakonische Praxis (III).

Im ersten Abschnitt werden die Grundlagen diakonischer Profilbildung ausgeführt. Im Mittelpunkt des ersten Kapitels stehen die Horizonte und Herausforderungen gegenwärtiger diakonischer Praxis (1). Es wird gezeigt, wie Diakonie durch verschiedene, sich wechselseitig bedingende Kontexte wie z. B. gesellschaftliche Verantwortungsübernahme, sozialstaatliche Entwicklung und Kirche bzw. durch Kirchlichkeit bestimmt wird. Profilentwicklung muss auf unterschiedlichen Ebenen (z. B. der Adressat_innen oder der Organisation) reagieren und dafür identifizieren, welche Herausforderungen sie aufgreift. Das zweite Kapitel betrachtet Diakonie als eine sich kontinuierlich fortentwickelnde Organisation (2). Der Veränderungsprozess diakonischer Träger und Einrichtungen wird als Organisationsentwicklung aufgefasst und diakonische Einrichtungen werden als handelnde Systeme verstanden. Ein entsprechendes systemtheoretisches Organisationsverständnis wird unter Rückgriff auf das St. Galler Management-Modell mit Hilfe der Dimensionen Umweltsphäre, Stakeholder, Interaktionsthemen, Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi konkretisiert. Eine Betrachtung des diakonischen Profils im dritten Kapitel (3) beschließt diesen Grundlagenteil: Hier wird der Frage nachgegangen, mit welchen Kriterien diakonisches Profil und diakonische Praxis verbunden werden können.

Im zweiten Abschnitt des Arbeitsbuches werden das Konzept der diakonischen Profilbildung als Dialogprozess vorgestellt sowie Instrumente und Wege diakonischer Profilbildung beschrieben. Das vierte Kapitel widmet sich dem Prozess diakonischer Profilentwicklung (4) selbst. Dabei wird die wechselseitige Verflechtung von Kommunikation und Organisation (diakonische Praxis), Organisation und Prozessentwicklung (diakonische Kultur) sowie Dialog und Performativität (diakonisches Profil) entwickelt und in einem Modell verdichtet. Das fünfte Kapitel bildet den Kern des Arbeitsbuchs und erläutert in neun Modulen die möglichen Instrumente des Profildialogs (5). Es beschreibt ausführlich, wie Profildialoge als Bestandteil der Organisationsentwicklung auf allen Ebenen eines

diakonischen Trägers bzw. einer jeden Einrichtung und unter Einbeziehung aller kommunikativen Beziehungen zu Stakeholdern umgesetzt werden können. Um den Gesamtzusammenhang dieser komplexen Aufgabe abzubilden, werden Module entwickelt, die jeweils nach einer theoretischen Einführung spezifische Instrumente vorstellen. In die Module werden immer auch Erfahrungen diakonischer Praxis einbezogen sowie Anregungen für eine weiterführende Auseinandersetzung mit den behandelten Themen gegeben: Strategieentwicklung, Strukturentwicklung, Prozessmanagement, Unternehmenskultur, Ebenen der Adressat_innen und Mitarbeiter_innen, Kooperation mit Kirchengemeinden, gesellschaftliche Verantwortung und Unternehmenskommunikation.

Im dritten Abschnitt wird die qualitative, rekonstruktive Studie zur Untersuchung der Profilbildungsprozesse in ausgewählten diakonischen Modelleinrichtungen vorgestellt, die wir in den Jahren 2015–2017 im Auftrag des Diakonischen Werkes der Ev.-Luth. Landeskirche in Sachsen e.V. durchführen konnten. Schwerpunkte des sechsten Kapitels sind das entwickelte Methodendesign und zentrale Ergebnisse der Untersuchung, sowie Handlungsempfehlungen (6). Im siebenten Kapitel werden perspektivische Aufgaben und Chancen diakonischen Handelns aufgegriffen, welche die Alltagspraxis der Sozialen Arbeit herausfordern (7).

Für die Handhabung bzw. zum Gebrauch des Arbeitsbuchs möchten wir hier noch einige Hinweise geben. Im gesamten Arbeitsbuch gibt es neben Grafiken auch verschiedene Textfelder, diese beinhalten:



Beispiele aus der diakonischen Praxis, etwa Textbeiträge, Fotos, Materialien und Zitate von Praktiker_innen aus den an der Untersuchung beteiligten diakonischen Einrichtungen.



Anregungen zur Weiterarbeit bzw. zur Durchführung diakonischer Profilbildungsprozesse in der eigenen Einrichtung in Gestalt von Reflexionsfragen und Impulsen.



Literaturhinweise zur weiterführenden Lektüre und zur Vertiefung von spezifischen Themen.

Die Seitennavigation im Kapitel 5 ermöglicht den gezielten Zugriff auf die Module zum diakonischen Profildialog (M1 bis M9). Hier steht es der Leserin und dem Leser offen, systematisch einzelne Hinsichten herauszugreifen und zu vertiefen.

Die Interviewausschnitte, Dokumente und Praxisaussagen in diesem Arbeitsbuch stammen aus dem Forschungsprojekt »150 Jahre Diakonie in Sachsen: Perspektiven diakonischer Profilbildung am Beispiel von Einrichtungen der Diakonie in Sachsen«, das die Autor_innen in den Jahren 2015 bis 2017 im Auftrag des Diakonischen Werkes der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsen e.V. und des Diakonischen Vereins für ambulante sozialpflegerische Dienste Annaberg e.V. durchgeführt haben.

Auch die Anregungen für die eigene Arbeit, die an verschiedenen Stellen gegeben werden, wurden im Dialog mit der Praxis entwickelt und validiert. Für die Möglichkeit, dieses Arbeitsbuch aus dem Forschungszusammenhang und dem Gespräch mit der diakonischen Praxis zu entwickeln, sind wir ausgesprochen dankbar.

Namentlich gilt unser Dank den genannten Projektträgern, dem Diakonischen Verein für ambulante sozialpflegerische Dienste Annaberg e.V. und dem Diakonischen Werk der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsen e.V., welche das Projekt initiiert und das Entstehen des vorliegenden Arbeitsbuchs begleitet und den Abdruck ermöglicht haben.

Unser besonderer Dank gilt auch den beteiligten diakonischen Einrichtungen. Diese Untersuchung wäre ohne die Bereitschaft der Interviewpartner_innen aus den Modelleinrichtungen und die Teilhabe an ihren Gedanken, Erfahrungen, Ideen und Konzepten nicht möglich gewesen. Wir haben die Besuche in den Modelleinrichtungen und den gemeinsamen Austausch als große Bereicherung erlebt und verschiedenste Beispiele für *good practice* vorgefunden, die in Form von praktischen Werkzeugen, Reflexionen und Anregungen in das entwickelte Arbeitsbuch Eingang gefunden haben und auf diese Weise anderen Einrichtungen zugänglich gemacht werden, die mit der Frage der Ausgestaltung ihres diakonischen Selbstverständnisses befasst sind.

Wir danken Prof. Kathrin Engel für ihre Unterstützung bei der Entwicklung der Prozesslandkarten und des Qualitätsstandards in Modul 3. Auch Prof. Beate Hofmann und Heike Schneider sei für den wissenschaftlichen Austausch in Fragen diakonischer Unternehmenskulturen gedankt.

Unser herzlicher Dank gilt den Kolleginnen des Zentrums für Forschung, Weiterbildung und Beratung an der ehs Dresden gGmbH, die das Projekt auf vielfältige Weise unterstützt haben insbesondere durch das sorgfältige Korrektorat des Arbeitsbuchs.

Annette Weidhas von der Evangelischen Verlagsanstalt hat unserem Ansinnen großes Vertrauen entgegen gebracht und wir sind dankbar, dass das Arbeitsbuch dort erscheinen darf. Nicht zuletzt haben wir Tina Fritzsche für die Beratung zum visuellen Konzept und die grafische Gestaltung sehr zu danken.

Wahrnehmbar finden sich im Arbeitsbuch unterschiedliche Akzente, sie verdanken sich der Begegnung der beteiligten Forschenden und ihren verschiedenen methodischen Zugängen, Gedanken und »Federn«. Wir sind gemeinsam einen intensiven Weg des Denkens, Forschens und Schreibens gegangen.

Die einbezogenen Projektträger und Modelleinrichtungen stehen stellvertretend für die institutionelle Diakonie, deren Praxis wir mit diesem Handbuch würdigen und vor allem anregen möchten. Aus diesem Kreis wünschen wir uns aufmerksame und kritische Leser_innen für dieses Arbeitsbuch. Es möge Unterstützung leisten bei der Konzeption, Gestaltung und Durchführung von diakonischen Profil- und Organisationsentwicklungsprozessen.

Maik Arnold, Dorothy Bonchino-Demmler, Ralf Evers, Marcus Hußmann, Ulf Liedke

GRUNDLAGEN
DIAKONISCHER
PROFILBILDUNG

I. HORIZONTE UND HERAUSFORDERUNGEN GEGENWÄRTIGER DIAKONISCHER PRAXIS

(Ralf Evers)

I.1 HERAUSFORDERUNGEN WAHRNEHMEN

Die Wirklichkeit verändert sich und mit ihr die Bedingungen für diakonisches Handeln. Wirklichkeitsveränderungen betreffen das Zusammenleben wie das persönliche Leben und Erleben ebenso wie die Grundlagen und Kontexte eines helfenden Handelns. Theologie, Diakonie und Sozialwissenschaften treffen sich in ihrem Anspruch, den vorgegebenen Wirklichkeiten wie Veränderungen nachzuspüren, sie in ihrer Bedeutsamkeit wie in ihren Effekten für Menschen und Institutionen zu verstehen und zu beurteilen und schließlich ein Handeln anzuleiten und zu orientieren. Die Wahrnehmung von Wirklichkeit, ihre Beurteilung als Herausforderung und schließlich ein entsprechendes Handeln sind die entscheidenden Dimensionen diakonischer Praxis und zusammengekommen mit der Verständigung darüber notwendige Bausteine einer diakonischen Profilbildung.

Die aktuellen Veränderungsprozesse werden mit Stichworten wie »reflexive Moderne«, »Individualisierung« oder »Entwicklung zur Informationsgesellschaft« zusammengefasst. Die Fülle solcher Stichworte und das eigene Erleben belegen, dass die Veränderungsprozesse durch ganz unterschiedliche, teilweise auch widersprüchliche, sich bestärkende oder blockierende Tendenzen bestimmt sind. Der demografische Wandel wird ebenso als bedeutsam und prägend aufgefasst wie umfassende ökologische und soziale Probleme. Bedeutungsvoll sind die Umstrukturierungen von Gesellschaft, Arbeitsverhältnissen und Zusammenleben im Zeichen der Globalisierung oder auch der immense Zuwachs an Wissen und Informationstechnologien. Umfassend wirksam ist schließlich die wachsende Bedeutung des Ökonomischen, die für den Lebensalltag ebenso maßgeblich zu sein scheint wie für den Betrieb diakonischer Unternehmen und die Gestaltung des Sozialstaats. Bemerkenswert sind für die zweite Moderne neben den Großtrends aber auch die Entstehung neuer Lebenslagen und -formen. Eine Zunahme prekärer Lebensverhältnisse durch Verelendung und Exklusion ist ebenso festzustellen wie die Vervielfältigung und Offenheit der Lebenslagen und der Zwang zur Individualisierung von Lebensführung durch die Entgrenzung und Relativierung

von gesellschaftlichen Normen und Lebensmustern. Von Organisationen wie von Subjekten wird eine neue Reflexivität erwartet. Entscheidungen sind zu fällen und zu vertreten, obgleich eine Folgenabschätzung schwer fällt oder angesichts der kaum zu beeinflussenden Kontextbedingungen sogar unmöglich ist.

Veränderungen wie diese bestimmen die institutionellen Rahmenbedingungen wie die Fachdiskussionen zur Theorieentwicklung und Praxisgestaltung von sozialer Arbeit. Für die Diakonie und ihre Adressat_innen stellen eine neue Bestimmung von Selbstzuständigkeit und Zwang, von Gerechtigkeit und Solidarität, von Leistung und Konkurrenz eine gewichtige Herausforderung dar. Es entstehen aber auch neue theoretische Aufgaben und politisch-praktische Arbeitszugänge, vor allem auch innovative Formen der Kooperation und Koordination mit dem Bildungs- und Gesundheitsbereich. Die Komplexität der Lage wird besonders deutlich im Abbau sozialstaatlicher Traditionen, mühsam erkämpfter sozialer Ansprüche und damit verbundener Qualitätsstandards für die Unterstützung eines selbstbestimmten Lebens. Hinzu kommt eine Umstrukturierung der Berufs- und Ausbildungslandschaft, die im Zeichen der Umsetzung von Studienreformen im Bologna-Prozess zu institutionellen Konkurrenzen, Spezialisierungen und neuen Zerklüftungen führt.

Ohne jeden Zweifel befinden sich Diakonie und ihre Praxis also in einer sich dynamisch entwickelnden und verändernden Gegenwart. Eine Systematik der Veränderungen ist wünschenswert. Gleichwohl ist nicht jede gesellschaftliche Veränderung auch zugleich eine Herausforderung für das diakonische Handeln. Bedingung dafür ist vielmehr, dass die Änderung oder ihre Auswirkungen Diakonie auch betrifft. Wünschenswert ist daher auch eine genauere Bestimmung der Umstände und Hinsichten, die ein soziales Problem zu einer Herausforderung für die Diakonie, ihr Handeln und ihre Adressat_innen macht.

Im Herbst 2008 beschloss die diakonische Konferenz die Erstellung eines Diskussionspapiers, das die maßgeblichen Herausforderungen umreißen sollte,



Zur Zukunft sozialer Arbeit in Sachsen - Herausforderungen aus Sicht der Diakonie und der Caritas Sachsen:

»Gesellschaftliche Herausforderungen verändern unser Zusammenleben. Die vorhandenen Kompetenzen zur Gestaltung des eigenen Lebens sind teilweise extrem gefordert. Die Zunahme seelischer Erkrankungen wie Depressionen, Angststörungen oder Suchterkrankungen sowie Verhaltensauffälligkeiten bereits bei Kindern und Jugendlichen sprechen eine deutliche Sprache. Immer mehr Menschen sind auf Rat, Begleitung, Unterstützung und Hilfe von Expert_innen angewiesen.

Expert_innen sozialer Arbeit sind professionelle Helfer_innen, die sich sozialen Herausforderungen stellen, um sie zu lösen, zu lindern oder Probleme zu verhindern. Ob im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe, Beratungsstellen, Dienste für Menschen mit Behinderungen oder der Altenhilfe – in allen Sozialfeldern erleben wir eine stetige Steigerung des Bedarfs an Fachkräften. Zugleich verändern sich Rahmenbedingungen sozialer Arbeit. Angesichts von demographischen Entwicklungen, der Wahrnehmung und auch des Wandels sozialer Arbeit selbst stellt sich dringend die Frage nach der Zukunft sozialer Arbeit, nach ihrer Gestaltung, Attraktivität, ihrer Qualität und Quantität.«

(Diakonischer Rat/Caritasrat 2011)

vor die sich die Diakonie gestellt sieht. Drei Jahre später wird die Expertise unter dem Titel »Perspektiven der Diakonie im gesellschaftlichen Wandel« (Becker 2011) vorgelegt. Die entscheidenden Entwicklungstrends werden hier in vier Hinsichten dargestellt, von denen im Folgenden drei zur weiteren Orientierung genutzt werden. Die Herausforderung der diakonischen Praxis wird im Kontext a) gesellschaftlicher Veränderungsprozesse, b) sozialstaatlicher Entwicklungen und c) Kirche betrachtet (vgl. Kap. 1.2).

Von der Evangelischen Hochschule Dresden wurden im Sommer 2014 die besonders herausfordernden Entwicklungen unter den Trägern, Mitarbeiter_innen, Geschäftsleitungen und Fachreferent_innen der Diakonie Sachsen erhoben (Evers u. a. 2014). Die Ergebnisse unterstreichen die Trends der Expertise »Perspektiven der Diakonie« in den drei genannten Hinsichten; die Wandlungen in einem »Sozialen Europa« (vgl. auch Eurich/Schnabel 2014) wurden dagegen nicht als herausfordernd aufgefasst. Auffällig war, dass den Befragten die Mitarbeiter_innen der Diakonie, ihre Arbeitsbedingungen und ihr Beitrag zum diakonischen Profil weitaus wichtiger und bedeutsamer erschienen als die Veränderungen der sozialpolitischen Rahmenbedingungen. Die Mitarbeitenden wurden als Subjekte diakonischer Praxis ausdrücklich hervorgehoben. Doch wurde, insbesondere aus fachlicher Perspektive, ebenfalls immer wieder unterstrichen, wie sich die Kontextveränderungen auf die Adressat_innen auswirken. Nach einer Betrachtung der Kontexte der diakonischen Praxis nehmen die folgenden einleitenden Überlegungen daher deren Subjekte in den Blick (vgl. Kap. 1.3).



**Eine Veränderung wird zur Herausforderung, wenn sie Diakonie auch betrifft.
Hat Diakonie dafür ein Sensorium?**

a) Prüfen Sie für Ihre Einrichtung und Ihr eigenes Handlungsfeld (nach Möglichkeit im Gespräch): Wie nehmen wir Wirklichkeit wahr? Wie wird die Bedeutsamkeit von Veränderungen beurteilt und wann werden Veränderungen als Handlungs Herausforderungen aufgenommen? Welche Orte und Instrumente gibt es, um ins Gespräch zu kommen? Wer trifft die Entscheidungen?

b) Stellen Sie sich selbst die folgenden Fragen aus der o. g. Umfrage:

- (1) »Wir möchten gern mehr über Themen und Herausforderungen erfahren, die Sie als Mitarbeiter_innen Ihrer Einrichtung bzw. die Sie als Geschäftsführer_in beschäftigen bzw. bewegen. Welche Themen und Herausforderungen beschäftigen aus Ihrer Sicht die Mitarbeiter_innen Ihrer Einrichtung auf fachlicher und struktureller Ebene? Mit welchen Themen und Herausforderungen sehen Sie die Geschäftsführung auf fachlicher und struktureller Ebene konfrontiert?
- (2) Lassen sich die von Ihnen genannten Herausforderungen bestimmten Arbeitsfeldern zuordnen? Wenn ja, geben Sie bitte die Herausforderung und das Arbeitsfeld an.
- (3) Wenn Sie an den Zeitraum der nächsten 10 Jahre denken, welche Themen sehen Sie zukünftig als besonders herausfordernd an?
- (4) Von wem erfahren Sie bei der Bearbeitung der aktuellen Themen und Herausforderungen Unterstützung?«

(Evers u. a. 2014)

Der Überleitung zur Organisation diakonischer Praxis und Fragen des diakonischen Profils dient schließlich der letzte Abschnitt, der die Hinweise zu den Mitarbeitenden aufgreift und als Anforderungen an ein professionelles und institutionell wie organisatorisch bedingtes Handeln bestimmt (vgl. Kap. 1.4).

1.2 KONTEXTE GEGENWÄRTIGER DIAKONISCHER PRAXIS

1.2.1 Diakonische Praxis im Kontext gesellschaftlicher Veränderungsprozesse

Es sind sechs Veränderungsprozesse innerhalb der Gesellschaft, die in der bereits genannten Expertise »Perspektiven der Diakonie« (Becker 2011) als zentral genannt werden:

- Wandel der Arbeitsgesellschaft
- Demographischer Wandel
- Armut und Reichtum in Deutschland
- Veränderungen der Familienstruktur
- Dynamik der Interkulturalität
- Veränderungen in der Zivilgesellschaft.

Die ersten vier dieser Prozesse – der Wandel der Arbeitsgesellschaft, der demographische Wandel, Armut und Reichtum in Deutschland und Veränderung der Familienstruktur – sind regelmäßig Gegenstand soziologischer und sozialwissenschaftlicher Gegenwartsanalysen. Dass die Expert_innengruppe darüber hinaus die Dynamik der Interkulturalität und die Veränderungen in der Zivilgesellschaft in den Blick nimmt, zeugt von Sensibilität und Weitsichtigkeit und ist heute, sechs Jahre später, von ungeahnter Aktualität. Europa ist heute nicht länger primär durch eine umfassende Finanzkrise gekennzeichnet, sondern angesichts der Situation der geflüchteten und Asyl suchenden Menschen wie der sie aufnehmenden Gesellschaften stellt sich die Frage nach der sozialen Verfassung der Gesellschaft wie der Organisation von Wohlfahrt neu. Die Strukturen des Sozialstaats wie die Praxis der Zivilgesellschaft ändern sich. Fragen der Inklusion, Integration und Interkulturalität verdienen heute als drängende gesellschaftliche Veränderungsprozesse genannt zu werden. Das bedeutet aber keinesfalls, dass der Wandel der Arbeitsgesellschaft, der 2011 als erste Herausforderung genannt wurde, oder die drängende Prekarisierung an Bedeutung verlieren.

Im Rahmen der Hochschuluntersuchung zu den herausfordernden Entwicklungen zeigte sich allerdings, dass die genannten Entwicklungen von den Mitarbeitenden in der Diakonie, den Fachreferent_innen und den Geschäftsführer_innen zwar gesehen, aber nicht als zentrale Problemfelder wahrgenommen wurden.

Um als herausfordernd für Träger und Verband aufgefasst zu werden, müssen die Kontextveränderungen offensichtlich das diakonische Handeln unmittelbar betreffen. Dabei zeigte sich eine klare Differenz. War für den fachlichen Blick entscheidend, ob und wie die Veränderungsprozesse die Lebensführung und den Lebensalltag konkreter Menschen, nämlich der potentiellen und faktischen



Zukünftige Herausforderungen für die Diakonie

(Beispiele von Mehrfachnennungen, alphabetisch sortiert; Evers u. a. 2014):

- »ACK-Klausel« (GF)
- »allen externen Qualitätsanforderungen gerecht werden und gleichzeitig den Zweck der Einrichtung nicht aus den Augen verlieren« (GF, MA)
- »Anwalt der Hilfebedürftigen sein und nicht nur Dienstleister« (GF, MA)
- »Arbeiten unter Zeitdruck, zu viel Dokumentationsaufwand« (MA)
- »Armutsbekämpfung« (FR)
- »auskömmliche Finanzierung der Arbeit« (GF, FR)
- »begrenzte Gestaltungsmöglichkeiten durch innere und äußere Strukturen« (GF)
- »Bürokratisierung bei Kostenträgern« (GF)
- »demografischer Wandel und unzureichende Finanzierung« (FR)
- »Erkennbarkeit als geistliches Werk erhalten und leben« (GF)
- »Fachkräfte finden« (GF, FR, MA)
- »gerechte Entlohnung, Verbindung von Familie und Beruf« (MA)
- »hohe Fachlichkeit erhalten« (GF, FR, MA)
- »Konzeptionslosigkeit« (GF)
- »regionale Zusammenarbeit der diakonischen Träger« (GF)
- »schwierige Zusammenarbeit in der Liga der freien Wohlfahrtspflege« (FR)
- »Sicherstellung landeskirchlicher Mittel« (FR)
- »Stabilität des Trägers« (MA)
- »Standards halten; Qualität nicht absenken« (GF, FR)
- »steigende Geschwindigkeit der fachlichen Entwicklung, Ausbildung« (MA)
- »Subsidiarität erhalten« (FR)
- »Theologie der Diakonie unter Prämisse konfessionsloser Mitarbeiter_innen« (FR)
- »Transparenz von Entscheidungen« (MA)
- »Umsetzung christlicher Werte sowie Glauben im Alltag« (GF – MA)
- »Unterstützung Einzelner und Familien in einer globalisierten und flexibilisierten Arbeitswelt« (FR)
- »zunehmend komplexere Hilfebedarfe« (GF, MA)
- »Zuwendung und persönliche Leistungsfähigkeit zu erhalten« (MA)

GF: Geschäftsführung, FR: Fachreferate, MA: Mitarbeitende

Adressat_innen diakonischer Hilfe betraf, war für die Administration und Leitungsebenen dagegen dann eine Herausforderung von Bedeutung, wenn sie die Organisation und ihre Strukturen berührte und veränderte.

Diese Differenzen sind naheliegend. Bereits die Wahrnehmung eines Sachverhalts als bedeutungsvoll und erst recht seine Einschätzung als herausfordernd geschieht unter Berücksichtigung des eigenen Standpunkts und der eigenen Praxis. Durch diese Engführung werden zum einen die umfassenden Veränderungsprozesse geerdet und einer Bedeutsamkeitsprüfung unterzogen. Zum anderen muss aber stets kritisch geprüft werden, wo der eigene Standpunkt und Horizont den Blick einschränkt. Für den Profildialog ist dabei wichtig, dass die Fach- und die Organisationsperspektive sich gegenseitig unterstützen und herausfordern und nicht ausschließen oder limitieren. Noch wichtiger aber ist, nicht den Blick dafür zu verlieren, dass die gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozesse auch als solche profilrelevant sind.

1.2.2 Diakonische Praxis im Kontext sozialstaatlicher Entwicklung

Diakonie ist aber keineswegs nur ihren Adressat_innen und den eigenen Institutionen verpflichtet, sondern sie ist auch »Gesellschaftsdienst« (Becker 2011, 16). Die Diakonie Deutschland bündelt konsequenterweise ihren Blick auf die Veränderungen mit anderen gesellschaftlichen Akteuren. So formulierte die Diakonie mit der Hans-Böckler-Stiftung, der EKD und ver.di (2005) fünf Thesen, die die Anforderungen an einen Sozialstaat formulieren und in deren Mittelpunkt eine sozial gerechte Gesellschaft steht; wieder sind es Großtrends, die beschrieben werden:

- Entstehung neuer Leitbilder wie das eines aktivierenden (Sozial-)Staats
- Vermarktlichung des Sozialstaates und Ökonomisierung des Sozialen
- Neuverordnung der Wohlfahrt und ihrer Verbände im Kontext sozialstaatlicher Entwicklung
- Transformation der leitenden Begriffe Solidarität und Subsidiarität bei gleichzeitiger Veränderung der Zivilgesellschaft
- Veränderungen der diakonischen Trägerstrukturen und Organisationsverfassungen
- Entstehung und Weiterentwicklung der maßgeblichen Professionen
- Europäisierung und Regionalisierung des Sozialstaats und der Diakonie.



- (1) »Ein starker Sozialstaat ist die Voraussetzung für eine gerechte Gesellschaft.
- (2) Ein qualitativ hochwertiger Ausbau gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen benötigt ausreichende Ressourcen.
- (3) Die Strukturen des Sozialstaats müssen stärker an den gemeinsamen Interessen von Menschen mit Begleitungs- und Unterstützungsbedarf und von Beschäftigten der Sozial- und Gesundheitswirtschaft ausgerichtet werden.
- (4) Eine inklusive Gesellschaft benötigt besser koordinierte und lokal zugängliche Strukturen und Rahmenbedingungen.
- (5) Eine gelingende Gesellschaft und ein intaktes Gemeinwesen erfordern eine Reduzierung sozialer Ungleichheit.«

(Hans-Böckler-Stiftung/EKD/Diakonie Deutschland/ver.di 2015)

So wichtig diese Thesen und die damit angedeuteten Trends sind, so unklar ist, was diese konkreten Herausforderungen für die Diakonie bedeuten. Der Königsweg, den die Sozialpolitik auf allen Ebenen – von den Kommunen und Ländern über die nationale bis zur europäischen Ebene – regelmäßig empfiehlt, verlangt von den Unternehmen der Sozialwirtschaft wie den Wohlfahrtsverbänden, dass neue Produkte und Leistungen entwickelt und neue Wege erprobt werden müssen. Neben die Forderung nach Eigenverantwortung treten Anreize für Unternehmensgründungen und das Bemühen um attraktive Rahmenbedingungen. Tatsächlich ist nicht zuletzt durch die Befragung der Diakonie Sachsen deutlich geworden, dass solche Lösungsimpulse nicht nur wenig tragfähig sind, sondern vielmehr selbst Herausforderungen darstellen. Ganz offensichtlich ist Diakonie »umfängen von gesellschaftlichen Pluralisierungs- und Individualisierungsprozessen« und befindet sich zeitgleich »in einem Spannungsfeld zwischen sozialer Dienstleistungsorientierung, organisatorischer Verbetrieblung, zivilgesellschaftlicher

Rollenzuweisung sowie kirchlichem Selbstverständnis [...] Die Folgen für die Diakonie sind – zumindest auf der Ebene von Trägerorganisationen –, dass das Motiv der Sozialanwaltschaft zurücktritt, ebenso wie das der sozialpolitischen Mitgestaltung. Dazu lässt sich ihr traditionelles Selbstverständnis nicht mehr so leicht mit der erzwungenen Organisationsentwicklung in Einklang bringen.« (Eurich/Schnabel 2014, 272).

Diakonie, die sich herausgefordert sieht und nach ihrem Profil fragt, findet sich in der Verantwortung für die Gestaltung der Rahmenbedingungen für das soziale Ganze der Gesellschaft wie für das Hilfehandeln selbst.

1.2.3 Diakonische Praxis im Kontext von Kirche

Als besondere Herausforderung wird der Bezug der diakonischen Praxis zum Feld ›christliche Werte‹ bestimmt. Aus der Sicht aller Befragten, der Geschäftsführer_innen, der Fachreferent_innen und der Mitarbeitenden geht es zentral um handelnde Personen. Es ist die Verbindung von Haltung und Orientierung im Zusammenhang mit dem Christsein und seinen Werten, die als gleichermaßen wichtig wie herausgefordert zu betrachten ist. Was auffällt ist, dass die Bezüge zur verfassten Kirche, ihren Funktionsträgern und zu den Gemeinden nicht genannt wurden und also entweder nicht als herausfordernd oder nicht als herausgefordert erlebt werden.

Für das Selbstverständnis der Diakonie gilt zwar grundsätzlich, dass sie sich als Praxis der Kirche und der Glaubenden versteht wie sie umgekehrt aus der Perspektive der verfassten Kirche theologisch und praktisch als Wesensäußerung von Kirche aufgefasst wird. Obgleich sich die Lage der Kirchen und Gemeinden rasant ändert und im Osten Deutschlands nicht nur eine umfassende Entkonfessionalisierung, sondern eine aufkeimende Verständnislosigkeit gegenüber Religion und Kirchen beobachtet wird und obgleich die angedeuteten gesamtgesellschaftlichen Veränderungen wie die Prekarisierung oder der demografische Wandel in ländlichen und in urbanen Räumen zu erheblichen Herausforderungen für die Kirche wird, bleibt das Verhältnis der institutionalisierten Diakonie zur Kirche und zu den Kirchengemeinden durchaus ambivalent (vgl. Kap. 6.2.1). Das vorherrschende Problembewusstsein innerhalb der institutionalisierten Diakonie richtet sich auf die Mitarbeitenden und ihre Religiosität bzw. Religionszugehörigkeit.

In der Folge dieser Weichenstellung, die keineswegs überraschend ist, lassen sich die innerdiakonischen Auseinandersetzungen um Fragen wie die nach persönlicher Glaubwürdigkeit und eigenem Glauben, nach der Bedeutung einer Dienstgemeinschaft oder des Dritten Weges, nach Loyalität und Kirchenzugehörigkeit oder nach der Pluralitätsfähigkeit von Diakonie (Albrecht 2013 b; Jähnichen 2015) verstehen. Diese Themen zielen auf einen zentralen Punkt im diakonischen Selbstverständnis: Sie gelten den Subjekten der diakonischen Praxis, denen zunehmend die zentrale Aufmerksamkeit geschenkt wird.

1.3 SUBJEKTE GEGENWÄRTIGER DIAKONISCHER PRAXIS

Die maßgeblichen Subjekte diakonischen Handelns sind natürlich nicht nur die Mitarbeiter_innen. Ebenso wichtig sind aus der Perspektive der befragten Fachkräfte und Mitarbeiter_innen die Klient_innen, während aus der Geschäftsführungsperspektive der Blick auf kollektive Handlungssubjekte – also die Organisation als Ganze, die Leitungsebene oder die Mitarbeiter_innenschaft – dominiert. Was überraschenderweise selten begegnete, war ein Blick für das ehrenamtliche Engagement.

So unterschiedlich diese in sich verständlichen Perspektiven wirken, so klar muss das Einvernehmen unterstrichen werden, das im Hintergrund steht und das Profil wie die Kultur der diakonischen Einrichtung trägt. Es geht letztlich um das ganz konkrete und Lebenswelten und Lebensumstände betreffende Handeln. Es geht um die Subjekte von Hilfe, durch die diakonische Praxis geschieht.

Dabei ist unerheblich, ob diese Praxis als Handeln auf der Ebene von Beziehungen oder auf der Ebene von Gesellschaft geschieht und ob es als persönliches oder als gemeinsames Handeln begriffen wird. Diakonie ist bestimmt von der Praxis wie vom Pathos des Helfens. Und Diakonie erlebt sich als herausgefordert oder gar gefährdet, wenn, durch welche Umstände auch immer, die Bedingungen für das konkrete Hilfehandeln ihrer Subjekte sich verschlechtern oder gar fehlen. Das Pathos des Helfens zeigt sich in den leitenden Begriffen. Nicht nur ist vom Einnehmen der Betroffenenperspektive die Rede, sondern es wird auch das eigene Handeln als Barmherzigkeit, Dienen, Heilen, Sich Zuwenden oder eben Helfen beschrieben. Fast zwangsläufig bricht die Frage nach dem spezifisch diakonischen oder christlichen Handeln auf. Und ebenso wird fast zwangsläufig eine Diskrepanz zwischen dem Pathos des Helfens und der hohen Professionalität und Fachlichkeit der Diakoniemitarbeitenden bemerkt (vgl. Kap. 7.1).

Von dieser Ausrichtung unbenommen bleibt, dass die Bedeutung des Helfens für die Organisation und damit die Aufmerksamkeit der Institutionen für die eigene Tätigkeit und Prozesse der Organisation im Blick auf Struktur, Strategie und Kultur zunehmen. Die Bedeutung der Leitungsebenen und der von ihnen verantworteten Organisationsbereiche nimmt zu und spiegelt sich in den Herausforderungswahrnehmungen deutlich wider.



Wen betreffen die Herausforderungen, die Sie identifiziert haben?

Unterscheiden Sie die Handlungssubjekte und ordnen Sie die Ergebnisse den drei Systemtypen des diakonischen Handelns (interaktionale, organisatorische und gesellschaftliche Ebene) bzw. der Mikro-, Meso- und Makroebene zu (vgl. Kap 4.2):

Ebenen		Handlungssubjekte
Mikroebene	interaktional	
Mesoebene	organisatorisch	
Makroebene	gesellschaftlich	

1.4 WAS DIAKONIE BETRIFFT

Die leitende Frage bleibt wichtig: Wann also und wie wird ein soziales Problem zu einer Herausforderung? Die vorläufige Antwort – eine Veränderung wird zur Herausforderung, wenn sie Diakonie auch betrifft – hat im vorstehenden Gedankengang Präzisierungen erfahren. Es sind aber auch Fragen offen geblieben. Grundsätzlich scheint es so, dass eine Betroffenheit im Blick auf die institutionalisierte Diakonie auf zwei Ebenen gegeben sein kann, die allerdings nicht voneinander getrennt werden sollten: Herausforderungen können die Institution bzw. Organisation und sie können die Adressat_innen diakonischer Arbeit betreffen.

Auf der Ebene der Adressat_innen diakonischen Handelns ist in ähnlicher Weise zwischen äußeren und inneren Herausforderungen zu unterscheiden. Entwicklungen und Veränderungen, die die Subjekte in ihren sozialen Kontexten betreffen und sich in Lebenslagen und -räumen auswirken, fordern Diakonie anders heraus, als innere Entwicklungen und persönliche Dispositionen, die zu erschwerten Lebensumständen und Hilfebedarfen führen und Diakonie veranlassen, diese Herausforderungen mit ihren Adressat_innen anzunehmen.

Auf der Ebene der Organisation wiederum lassen sich Auswirkungen, die die Rahmenbedingungen des Handelns betreffen (wie Finanzierungs- oder Rechtsfragen), von solchen unterscheiden, die die Verfassung und innere Prozesse (wie Fragen der Mitarbeiter_innen-Frömmigkeit oder Inklusionsansprüche) bestimmen. In beiden Fällen aber sind die Subjekte der Diakonie nicht nur die Träger der Praxis als Leistungserbringer. Sie sind auch die entscheidenden Personen, wenn es um die Wahrnehmung von Herausforderungen geht.

Die Qualität der jeweiligen Beiträge zur diakonischen Praxis stellt sich als sehr unterschiedlich dar. Die Diakonie selbst unterscheidet als »Charakteristika einer diakonischen Kultur« (2008) gleich acht Handlungsvollzüge:

- Helfen
- Wissen vermitteln
- Glauben wecken und weitergeben
- Glauben leben
- Miteinander glauben, arbeiten und leben
- Führen und Leiten
- Wirtschaften und Haushalten
- Qualität (zu-) sichern .

(Diakonisches Werk der EKD 2008)

Diese Vielfalt ist Teil der produktiven diakonischen Praxis. Zugleich kann die Notwendigkeit ihrer Abstimmung und Koordination selbst zu einer Herausforderung werden. Wichtiger aber ist, dass erst die Fülle der Perspektiven, die durch persönliches Erleben und Erfahren gedeckt sind, für die Wahrnehmung und Aufdeckung von Herausforderungen für die Diakonie entscheidend sind (Moos 2015). Was Diakonie betrifft, sind Veränderungen solche, die als Herausforderungen erlebt und aufgegriffen werden.

2. DIAKONISCHE PRAXIS UND IHRE GESTALTUNG IN ORGANISATIONEN

(Maik Arnold)

Im Laufe ihres Lebens werden Menschen durch unterschiedliche Organisationen, wie z. B. im Kindergarten, in der Schule und in anderen Bildungseinrichtungen, sozialisiert. Während ihres Erwerbslebens finden Menschen eine Arbeitsstelle in privatwirtschaftlichen Unternehmen, Vereinen, Behörden, im öffentlichen Dienst, gemeinnützigen Einrichtungen oder bei konfessionellen Trägern. Der Wohlfahrtsstaat stellt darüber hinaus organisierte soziale und gesundheitliche Hilfe-, Fürsorge- und Unterstützungsleistungen in spezialisierten Einrichtungen, wie z. B. in Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen, Hospizen, in Werkstätten für Menschen mit Beeinträchtigungen, in der Kinder- und Jugendhilfe oder in therapeutisch-psychiatrischen Einrichtungen, zur Verfügung. Diese Organisationen helfen einerseits dabei, das Funktionieren der Gesellschaft zu sichern, andererseits sind viele Menschen mit ihnen verbunden oder sogar auf sie angewiesen – als Klient_innen, Kund_innen, Mitarbeitende oder Interessierte. Um diakonische Profilbildung verstehen und gestalten zu können, braucht es ein Wissen um die Grundlagen und das Funktionieren von Organisationen sowie um ihren Wandel. In diesem Kapitel werden grundlegende Begriffe, Konzepte und Modelle der Organisationstheorie und Organisationsentwicklung überblicksartig vorgestellt. Dabei wird auf typische Erscheinungsformen diakonischer Einrichtungen in Sachsen ebenso eingegangen wie Möglichkeiten ihrer Steuerung. Diese begriffstheoretischen Überlegungen stellen eine wichtige Voraussetzung für das Verständnis aller weiteren Kapitel dar.

Diesem Arbeitsbuch wird eine systemtheoretische Sichtweise zugrunde gelegt aus deren Perspektive Organisationen komplexe soziale Systeme darstellen, in denen Menschen zur Erreichung eines gemeinsam geteilten Ziels arbeitsteilig zusammenarbeiten. In Organisationen werden Entscheidungen getroffen, wobei den Akteuren wie Entscheidern nicht zu jedem Zeitpunkt und an jedem Ort alle Informationen zur Verfügung stehen (können). Vor diesem Hintergrund ist der Rückgriff auf ein Modellverständnis hilfreich, das Organisationen als sinnhafte Gebilde versteht: Organisationen führen ein Eigenleben, verfolgen Ziele über die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitglieder hinaus und sind in eine vielschichtige Organisationsumwelt eingebettet, die sie herausfordert oder die ihr auch nützen kann.