

**Rektor Prof. Dr. h.c. Hermann Schoenauer**

---

## **Diakonisches Management und sein Proprium**

---

(Gastvorlesung an der Comenius-Universität in Bratislava am 07.04.2008,  
um 10:00 Uhr)

Für die Einladung zu dieser Gastvorlesung bedanke ich mich sehr herzlich bei Herrn Prof. Dr. Julius Filo und bei den Verantwortlichen der Comenius-Universität. Es ist für mich eine große Ehre heute bei Ihnen sprechen zu dürfen.

### Einleitung

Mit dem Thema „Diakonisches Management und sein Proprium“ ist eine Ortsangabe und eine inhaltliche Qualifizierung verbunden. Es geht einerseits um das Management von diakonischen Unternehmen also auch um die Unternehmensführung in der Diakonie und es geht aber auch um den Zusammenhang zwischen Diakonie und Management.

Zunächst möchte ich die Propriums-Frage erörtern an dem Thema „Diakonie als christliches Unternehmen“. In einem zweiten Schritt möchte ich gerne Werkzeuge und Leitungsinstrumente eines prozessualen Managementverständnisses aufzeigen. Und schließlich in einem dritten Abschnitt exemplarisch am Thema Bildung erörtern, wie diakonisches Management heute verstanden werden kann.

Ich tue das als einer, der sich auch in seiner Leitungsfunktion als Pfarrer und Theologe versteht und der nach einer pastoral – theologischen Klärung

all der Fragen sucht, die sich im Management eines diakonischen Unternehmens heute ergeben.

## **I. Diakonie als christliches Unternehmen**

### **1. Definitionen: Unternehmen, Gemeinnützigkeit, NPO**

Ich knüpfe an den Titel des Buches von Alfred Jäger „Diakonie als diakonisches Unternehmen“ an. Wir haben es uns in den letzten Jahren angewöhnt, größere diakonische Institutionen in freier Trägerschaft als Unternehmen zu bezeichnen.

**Folie** Zunächst eine systemtheoretische Definition:

Ein Unternehmen ist ein System bzw. eine Organisation aus einer Menge von Elementen bestehend, die sich wechselseitig beeinflussen und in ihrer Anordnung zur Zielerreichung des Systems beitragen.

Die Elemente bestehen aus Sachmitteln und Personen und sind durch ein Netz von Informationen verbunden.

Ein Unternehmen ist ein offenes System, das Beziehungen zur Umwelt unterhält.

Das System Unternehmen muss ein Überleben in einer sich ständig verändernden Umwelt, unter den Bedingungen beschränkter Ressourcen und unvollkommener Voraussicht sichern.

Ein Unternehmen kann unter diesen Bedingungen nur Überleben, wenn es ihm gelingt, solche Leistungen zu produzieren, die die Umwelt schätzt, für die sie Bedarf hat und für die sie bereit ist, einen Preis an das leistende

Unternehmen zu bezahlen, der so hoch ist, dass das Unternehmen mindestens allen seinen Verpflichtungen nachkommen kann.

Aufgabe des Managements ist es, einen nachhaltigen Leistungsaustausch zwischen Unternehmen und Umwelt sicherzustellen.

Nun ist die Diakonie in Deutschland auch gemeinnützig.

Folie  
3

Gemeinnützigkeit:

Gemeinnützige Unternehmen müssen ihre Gewinne wieder für die satzungsgemäßen Zwecke einsetzen.

Darüber hinaus darf kein Mitglied der Organisation übermäßig begünstigt werden.

Die Gewinne müssen nach dem Gebot der zeitnahen Mittelverwendung, im wesentlichen zeitnah einer gemeinnützigen Verwendung zugeführt werden.

Schließlich muss das Vermögen bei Auflösung der Organisation einer anderen gemeinnützigen Organisation zugeführt werden.

Folie 4-  
7

## **2. Gesellschaftlicher Wandel und seine Auswirkungen auf die Diakonie**

Wenn ich nun an den vielfältigen Organismus „Diakonie Neuendettelsau“ denke, in dem ich arbeite, und das lebendige Engagement vieler unterschiedlicher Menschen, über 6100 Mitarbeitende, dazu Ehrenamtliche und Angehörige in vielen Orten, ja auch in vielen europäischen Ländern tätig, in Arbeitsbereichen von der Geburt bis zum Sterben – dann ist die Diakonie Neuendettelsau in bestimmter Hinsicht eben auch ein Unternehmen. Wir erbringen für eine große Zahl von Menschen ein professionelles Dienstleistungsangebot in Bildung und Ausbildung, Diagnostik und Therapie, in Pflege und Betreuung, in Unterbringung und Rehabilitation, in Service und Arbeit. Dazu müssen Mitarbeitende angestellt

und ausgebildet werden. Dazu müssen Bauten und Einrichtungen geschaffen und unterhalten werden. Und zu allem dem sind eine umfangreiche Personalarbeit, Beschaffung von Geld- und Sachmitteln, sowie eine Reihe von Dienstleistungen sicherzustellen. Das alles kann nur gelingen, wenn eine Institution, jedenfalls auch als Unternehmen verstanden und nach unternehmerischen Grundsätzen geführt wird.

### Inwiefern aber ist ein solches Unternehmen christlich oder diakonisch?

Diese Kennzeichnung kann sich in einem hochspezialisierten Dienstleistungsunternehmen, ja nicht nur auf die persönliche Glaubensorientierung der Mitarbeitenden gründen, sie muss viel mehr in der Gestaltung und Konzeption des Unternehmens ihren Ausdruck finden, im Management gelebt werden, in der Kultur des Unternehmens sich bemerkbar machen.

### Was also ist das Proprium eines Unternehmens, das sich diakonisches Unternehmen nennt?

Die Frage nach dem Proprium wird häufig zurückgeführt auf die Frage Jesu in der Bergpredigt: „Und wenn ihr nur zu euren Brüdern freundlich seid, was tut ihr besonderes?“ (Matthäus 5, 47)

Die Ausprägung einer eigenständigen christlich, profilierten Lebens- und Arbeitskultur, die sich deutlich von ihrer Umwelt abhob, war ein Markenzeichen des diakonischen Aufbruchs des 19. Jahrhunderts und blieb es für die Diakonie bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts. Diakonissen haben diese Kultur entscheidend mitgeprägt und stehen heute noch dafür.

Unter dem Leitmodell der sozialen Marktwirtschaft kam es dann im Nachkriegsdeutschland mit dem Wirtschaftswunder auch zu einem rasanten Ausbau des Sozialstaates mit einer rapide wachsenden Zahl von diakonischen Einrichtungen. Die Folge davon war, dass die Diakonie sich für neue Mitarbeitergruppen öffnen musste. Die unternehmerischen Rahmenbedingungen wurden vorgegeben. Durch das allgemeine Sozial-, Gesundheits- und Schulwesen. Gesetze und Verordnungen, nach denen diakonische Unternehmen handeln müssen, werden vom Staat vorgegeben.

Diakonie ist seit dem Jahr 1995 in Deutschland mit privaten und anderen Trägern gleichgestellt und der weitaus größte Teil der Geldmittel fließt auf Grund staatlicher Gesetze aus öffentlichen Finanzquellen und ist nach den dort festgesetzten Prinzipien zu verwenden und abzeichnen.

Der politische Wille, mehr Marktmechanismen in das Sozial und Gesundheitswesen einzuführen ist unverkennbar und unumkehrbar. Wettbewerb und Konkurrenz sind Alltag geworden. Kirchensteuermittel stehen für diakonische Aufgaben in nur sehr begrenzten Umfang zur Verfügung. (z. B. in der Diakonie Neuendettelsau 1 % des Finanzvolumens, auch Pfarrer werden nicht über Kirchensteuermittel finanziert).

Kurz: Diakonische Unternehmen werden mit Vorgaben geführt, die vom Staat, von der Gesellschaft her kommen. Betriebswirtschaftliche Kriterien bestimmen die Unternehmenspolitik mit. Wohl gemerkt: Hinter diese Entwicklung kann man nicht mehr zurück und will es auch nicht.

Deshalb: Was hat das Wort diakonisch in Verbindung mit Unternehmen für eine Bedeutung, wenn es nicht nur Etikett sein will?

Die Frage nach dem diakonischen Proprium ist auf Grund der gesellschaftlichen Entwicklung für viele diakonische Einrichtungen im

Grunde obsolet geworden. Diakonische Alltagsarbeit war von anderer sozialer Arbeit kaum oder gar nicht mehr zu unterscheiden.

Diese Tatsache und dieser Sachverhalt kam vor ca. 20 Jahren verstärkt auf die Tagesordnung von Kirche und Diakonie. Bischof Wolfgang Huber hat das Schlagwort von der „Selbstsäkularisierung der Diakonie“ geprägt, das für Aufsehen sorgte und die Diakonie insgesamt hat wieder auf ihre Fahnen geschrieben, dass sie nicht länger ihre christlichen Wurzeln ignorieren kann.

Damit hat die Frage nach dem Proprium, nach der erkennbaren christlichen Prägung diakonischer Unternehmen, neu an Bedeutung gewonnen. Dies wird noch dadurch verstärkt, dass die Alleinstellungsmerkmale der Marke Diakonie auf dem hart umkämpften Sozialmarkt ein Wettbewerbsvorteil sind.

### **3. Die theologische Achse (A. Jäger)**

Ich zitiere noch einmal Alfred Jäger, der für die Diakonie in Deutschland als Wissenschaftler sich einen Namen gemacht hat und mit seinen Untersuchungen der Diakonie auch die Zukunft eröffnet hat. Er schreibt: „Es mag mit den Bilanzen, Konten, Tresoren und Anlagen bei etwas kluger Haushaltschaft noch so gut stehen, wenn es mit der „inneren Achse“ nicht stimmt, erleidet die ganze Einrichtung auf die Länge diesen Schaden.“

Was er damit meint, macht er am Beispiel eines Karussells deutlich. Auf dessen Drehscheibe kreist bekanntlich unterschiedlichstes Getier wie Pferde, Schwäne, Elefanten, Zebras, die Esel nicht zu vergessen. Je stärker sich die Tiere im Kreis drehen mit ihren Reitern und damit eine sich steigende Fliehkraft entwickeln, desto nötiger ist eine noch stärkere innere

Achse, die das ganze stabilisiert, stützt und zentriert. Das Karussell bietet eine hilfreiche Veranschaulichung für das Prinzip des dynamischen Gleichgewichts zwischen den gegenläufigen Kräften der Expansion und der inneren Konzentration. Beide Bewegungsmomente sind nötig, damit die Reitschule in Schwung kommt und in Bewegung bleibt.

Die theologische Achse diakonischer Unternehmenspolitik bildet diese innere, tragende, stabilisierende und zugleich dynamisierende zukunftsgerichtete Mitte. Aus christlich, theologischer Verantwortung heraus werden darin die unternehmenspolitischen Entscheidungsfragen beantwortet: Wer sind wir? Was wollen und sollen wir? Wohin soll es auf die Länge mit unseren Einrichtungen gehen?

Derartige Führungsleitsätze müssen nach innen und außen transparent und verständlich werden, wenn sie verbindlich und damit wirksam werden sollen. Sie bestimmen das alltägliche Entscheiden im Leitungsgremium, die sich darauf behaften lassen. Sie greifen aber auch in die tägliche Ausgestaltung des diakonischen Arbeitens und Lebens ein. Nicht nur die Führungs-, sondern auch die Handlungsstrukturen sind von dieser inneren Mitte her und darauf hin zu konzipieren. Dieser gibt nach innen und außen das klare erkennbare diakonische Profil der ganzen Einrichtung. Insofern ist die Ausgestaltung und die Neudefinition der theologischen Achse überlebenswichtig. Sie markiert den inneren Sinn und Wert, damit aber auch das zukunftsgerichtete Leitbild und Ziel. Somit bildet sie das entscheidende Navigationsinstrument mit dessen Hilfe das Schiff trotz Klippen und Stürmen auf guten Kurs gehalten werden kann.

Damit ist der sachliche Ort von Theologie in diakonischen Unternehmen präzise bestimmbar geworden. Gewiss sind ihre Einflüsse und Auswirkungen auch weiterhin vorwiegend im spirituellen Leben des Hauses zu finden, das in besonderer Weise zum Proprium gehört. Dies allein aber würde

unglaublich, sofern daneben nicht die Leitungsarbeit nach theologisch ungeschriebenen Regeln geschieht. Theologische Reflexion gehört in eigener Weise in den Kern einer Einrichtung, in welchem es um die Bestimmung der langfristig gültigen Entwicklungen geht. Je transparenter die theologische Klärung unternehmenspolitischer Leitfragen ausfällt, desto prägnanter wird das diakonische Profil nach innen und außen.

Es ist bestimmt sinnvoll, die Frage nach dem Proprium durch die Unterscheidung von exklusiven und inklusiven Merkmalen der Diakonie zu ersetzen. Damit wird zur Geltung gebracht, dass zum Evangelischen Profil diakonischer Einrichtungen auch Merkmale gehören, die keine klare Trennscheibe zu anderen, nicht diakonischen Anbietern haben. So ist zum Beispiel die liebevolle, fachliche Zuwendung zu unseren Bewohnern, Patienten, Klienten ein inklusives Merkmal, das unabdingbar zu unserem Auftrag dazugehört. Aber es muss uns deshalb noch nicht von anderen Mitbewerbern unterscheiden. Umgekehrt fordert diese Unterscheidung die Diakonie aber auch heraus, die exklusiven Merkmale ihrer diakonischen Unternehmenskultur zu entdecken und nach innen und außen zu kommunizieren.

#### **4. Leitbegriffe der Diakonie**

So sind in den letzten 20 Jahren viele Leitbilder diakonischer Unternehmen entstanden um ihr diakonisches Profil zu verdeutlichen.

Anhand von sechs Leitbegriffen möchte ich die Identität der Diakonie beschreiben um die innere Achse und damit auch das Profil diakonischer Unternehmen zu erläutern.



### a) Christusgemeinschaft

Der erste Leitbegriff für die Diakonie ist die Gemeinschaft mit Christus. In der heutigen Zeit ist es etwas ungeheuerliches, dass eine Institution ihre Identität und Motivation nicht zu allererst durch ihre zu leistende Performance oder Exzellenz gewinnt, sondern durch die Präsenz einer Kraft, die weder verfügbar ist, noch sich rechnerisch messen lässt. Bei der Diakonie haben wir es vermutlich mit der einzigsten Institution in der Welt zu tun, die nicht aus dem Gesetz, sondern aus dem Evangelium leben darf. Unabhängig davon, in welchem Ausmaß es faktisch im Motivationshaushalt der Mitarbeitenden nachgewiesen werden kann bleibt es wahr: Die Diakonie darf ganz nach der Gemeinschaft mit Christus leben.

„Siehe, ich bin bei euch alle Tage, bis an der Welt Ende“ heißt es am Ende des Matthäusevangeliums im Missionsbefehl Jesu. Diese Worte sagen etwas ungeheuer starkes: Jesus Christus ist heute unter uns präsent, die Kraft die die Jünger von ihm erfahren haben, erfahren wir heute auch. Und sie kennen das oft zitierte Wort Jesu: „Wo zwei oder drei versammelt sind in meinem Namen, da bin ich mitten unter ihnen“ Matthäus 28, 20. Das alles sind Hinweise auf den Grund der Kirche und der Diakonie in der Gemeinschaft mit Christus heute, wie zur Zeit der Jünger.

Es ist entscheidend für alle Bemühung um den Auftrag, die Struktur und das authentische Handeln der Diakonie heute, dass sie ganz aus der Kraft dieser Zusage lebt. Deswegen hat der Gottesdienst nach wie vor zentrale Bedeutung auch für die Diakonie. (Löhe: Alle Diakonie geht vom Altar aus) Er bringt zum Ausdruck, dass vor allem unserem Hilfshandeln dem Nächsten gegenüber, zu allererst Gott an uns selbst

handelt. Diese Zentriertheit der Diakonie um den Urdiakon Jesus Christus selbst, ist nicht ein überkommener Anspruch, den die Diakonie in einer säkularer werdenden Gesellschaft höchstens noch in Worten vor sich her trägt, sondern sie ist genau das Gegenteil. Sie ist nicht Anspruch, sondern Ermöglichung ihrer Arbeit. Dass die Diakonieschwestern in unserer Kirche zurecht einen fast legendären Ruf genießen, weil sie ihr ganzes Leben im Dienst an Anderen widmeten und dabei erstaunliches leisteten, mag seine erste Ursache in der Kraft haben, die die feste Gründung im Glauben ihnen gegeben hat. Man kann sicher heute nicht die Lebensform der Diakonisse oder Ordensschwester zum Leitbild für alle machen. Sehr wohl können wir aber auch heute noch an dieser Lebensform den engen Zusammenhang zwischen Glauben und diakonischen Handeln lernen. Man kann und sollte Mitarbeitenden der Diakonie nicht Glauben und Frömmigkeit verordnen, aber es ist und bleibt eine zentrale Herausforderung an die Diakonie und insbesondere an die, die in ihr Leitungsverantwortung tragen, die befreiende Kraft des Evangeliums zu vermitteln und dafür zu begeistern. Dass eine Institution aus dem Evangelium anstatt aus dem Gesetz leben darf, könnte sich als ihre größte Stärke in schwierigen Zeiten erweisen. Der erste Leitbegriff der Gemeinschaft mit Christus hat daher tragende Funktion auch für die anderen Leitbegriffe.

#### b) Gerechtigkeit

Gerechtigkeit heißt, dass Menschen am Leben in ihrem Umfeld teilnehmen können. Teilhabegerechtigkeit nennt man das. Wenn Sie bei den Propheten im Alten Testament nachschauen, ist die Kritik zu Propheten immer dann besonders scharf, z. B. im Amos-Buch, wenn den Armen, den Waisen, den Witwen, den Fremdlingen die Möglichkeit an

der Teilhabe des Lebens in Israel vorenthalten wird. Gerechtigkeit macht sich an der Möglichkeit der Schwächsten eines Landes fest, am Leben der Gemeinschaft teilzunehmen. Dieser Anspruch der Propheten ist ein Wert, ein christlicher Wert, der uns auch in allen Konfessionen verbindet.

c) Individualität

Individualität ist zwar ein moderner Begriff, aber wenn Sie ihn ideengeschichtlich anschauen, dann folgt er eigentlich der Konsequenz aus dem Neuen Testament: Jeder Mensch ist ein genialer Gedanke Gottes und verdient daher, auch gerade in seiner Eigenheit, die Achtung in seiner Würde. Jeder Mensch ist eine Besonderheit.

d) Solidarität

Es gab nach dem Ende der DDR eine starke Diskussion, ob dieser Begriff „Solidarität“ nicht verbrannt ist. Die Solidarität mit den sozialistischen Brudervölkern und allem was damit verbunden war, ist für viele Menschen nicht positiv besetzt. Damit stellt sich die Frage, ob es wirklich noch gut ist, den Solidaritätsbegriff zu verwenden. Ich denke, man muss diesen Begriff immer wieder neu diskutieren und füllen. Solidarität heißt, so im biblischen Sinn: Menschen stehen in einer Gemeinschaft, die vom Engagement aller lebt und die durch falschen, übersteigernden Egoismus zerstört wird. Solidarität finden Sie biblisch bezeugt an den Stellen, wo vor allem die Könige im Alten Testament kritisiert werden, weil sie sich und ihre Individualität über alles stellen und damit dem Volk die Grundlage zum gemeinsamen Leben entziehen

e) Barmherzigkeit

Barmherzigkeit ist nichts, was wir aus uns schöpfen. Das unterscheidet sie von einer Barmherzigkeit im Kommunismus oder im patriarchalen System. Barmherzigkeit äußert sich so, dass wir die Gnade, die Gott uns in der Taufe schenkt, weitergeben. Dies tun wir an allen Menschen, auch wenn sie keinen Anspruch haben und ohne Ansehen der Person. Es spielt keine Rolle, wer da zu mir kommt. Denken Sie an die Geschichte vom barmherzigen Samariter. Für den Samariter ist der dort liegende, schwerverletzte, ausgeraubte Mensch eigentlich Ausländer, Feind bzw. der Andere und gerade ihm wendet er sich zu. Ohne Ansehen der Person und auch ohne dass es einen Anspruch gibt. Barmherzigkeit kann man nicht einfordern, Barmherzigkeit ist immer etwas, was jemand freiwillig aus sich heraus gibt.

f) Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist sicher ein Begriff, der in seiner Begrifflichkeit erst so in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts in der ökologischen Debatte aufgetaucht ist und der in der Theologie erst jetzt so genannt wird. Es geht darum, dass Gottes Schöpfung eben durch uns nicht irreparabel beschädigt werden darf und somit den nachfolgenden Generationen, denen wir verpflichtet sind, entzogen wird.

Ausgehend von diesen sechs Leitbegriffen, kann die innere Achse eines Unternehmens in der Diakonie, eines diakonischen Unternehmens, beschrieben werden. Von dieser Achse aus kann das Leitbild entwickelt werden, können Antworten auf die Fragen „Was ist unser Ziel?“ „Wohin gehen wir?“ gegeben werden, bis in den Alltag hinein die Sinnfragen reflektiert und diskutiert werden.

Natürlich muss ein diakonisches Unternehmen auch Gewinne erzielen um investieren zu können, um Innovationsprojekte zu generieren, aber die innere Achse, die ethische Orientierung ist maßgebend für alle Entscheidungen.

Die Diakonie Neuendettelsau hat dies mit dem Dreieck beschrieben: Professionalität, Wirtschaftlichkeit und Konfessionalität.

Folie

o

## 5. Das diakonische Dreieck

Wirtschaftlichkeit – Professionalität – Konfessionalität

## II. Prozessuales Managementverständnis

Folie

a

Ich komme zum zweiten Punkt, zum Managementverständnis.

### a) **Institutionelles Managementverständnis**

Das Management besteht aus denjenigen Personen in einem Unternehmen, die in den unternehmerischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen eingebunden sind (z. B. Direktorium, Vorstand...)

### b) **Prozessuales Managementverständnis (Unternehmensführung)**

Management gewährleistet die Willensbildung im Unternehmen als rationalen Entscheidungsprozess zur Steuerung und Koordination der Handlungsabläufe im Unternehmen

Bei meinen weiteren Ausführungen geht es stets um dieses prozessuale Managementverständnis. Es gibt mehrere verschiedene

Leitungsinstrumente für die Unternehmensführung. Sie sind Werkzeuge an

Folie

10/11/12

and der Verantwortlichen.

## 1. Für Ziele sorgen

Wenn man ein Ziel gemeinsam erreichen will, so muss man sich zuvor auch über dieses Ziel und den besten Weg dahin gemeinsam einig werden. Wichtigstes Element ist daher die Zielvereinbarung. Führung mit Zielvereinbarung ist nicht management by objectives: Hier gibt der Vorgesetzte einen Punkt vor, den zu erreichen der Mitarbeiter zwar gewisse Freiheiten hat, der aber als solcher in Raum und Zeit feststeht. Bei der Zielvereinbarung dagegen, werden das Ziel und der Weg gemeinsam bearbeitet und festgelegt. Dabei ist der Vorgesetzte selbst in übergreifende Zielvereinbarungen eingebunden, die letztlich aus den Unternehmensleitlinien abgeleitet sind und die er zusammen mit seinen Leuten auszufüllen hat. Nur durch diesen von oben nach unten sich fortsetzenden Abstimmungsprozesses ist sichergestellt, dass jeder in seinem Bereich sein Wissen und seine Argumente einbringen kann und sich soweit wie möglich mit dem vereinbarten Ziel identifizieren kann. Ziele sind Instrumente der Unternehmensführung zur Lenkung des Handelns bzw. Funktionen des Systems Unternehmen.

Folie  
7

Ich darf Ihnen an dieser Stelle die vier langfristig strategischen Ziele der Diakonie Neuendettelsau aufzeigen:

Folie  
12

- a, gezieltes Wachstum
- b, Markenidentität
- c, Systemangebot
- d, Innovation und Flexibilität

Folie n 14 -  
20

## 2. Planen und Organisieren, Controlling

Diese Prinzipien und Methoden sind grundlegend für den langfristigen Erfolg des Unternehmens. Sie genügen jedoch nicht um eine Organisation in jedem Augenblick reaktionsschnell und anpassungsfähig

zu erhalten. Zwar sind alle Mitarbeitenden darauf ausgerichtet in ihrem Bereich auf Veränderungen ihres Umfeldes flexibel zu reagieren, aber auch die Unternehmensleitung muss in jedem Moment wissen, was in all den Teilbereichen geschieht und wie sich das zum Ganzen aufsummiert. Kein Vorstand kann es sich erlauben, bis zum Jahresende zu warten, ob nun auch alle erfolgreich gewirtschaftet haben, das Gesamtergebnis stimmt. Noch vielmehr gilt die Überwachung der Liquidität, denn wie es so schön heißt: Eine Stunde zahlungsunfähig bedeutet für immer pleite. Die Instrumente, welche die kurzfristige Reaktionsfähigkeit des Unternehmens im Ganzen gewährleisten sollen, sind Planung und Controlling.

Planen in diesem Zusammenhang hat nichts zu tun mit Etat im Sinne der Kameralistik den es einzuhalten oder auszuschöpfen gibt, also als verpflichtender Ausgaberahmen. Sie hat auch nichts zu tun mit Planung im Sinne sozialistischer Wirtschaftsordnung, die ja zentral ausgearbeitet und mit Gesetzeskraft ausgestattet ist: Ein Plan in der sozialistischen Planwirtschaft ist zu erfüllen, allenfalls über zu erfüllen.

Planen im hier gemeinten Sinn heißt, aus erwarteten und/oder angestrebten Sachverhalten in systematischer Weise Konsequenzen für die operative Tätigkeit abzuleiten. Zugleich aber muss die Planung so organisiert sein, dass bei Änderung der Voraussetzungen auch die daraus abgeleiteten Konsequenzen erkennbar sind und dass in geordneter Weise darauf reagiert werden kann. Praktisch gesprochen heißt das: Zu Beginn jeder Planung steht die Schätzung, aus ihr werden die zu beschaffenden Personal- und Sachbedarf und die notwendigen Kapazitäten abgeleitet und auf Grund vorliegender Kalkulationen und Planrechnungen. Daraus ergeben sich wieder Kostenpläne und am Ende die Ergebnis- und Liquiditätsplanung.

Dieses Instrumentarium bereitzustellen ist Aufgabe des Controlling. Eine unverzichtbare Hilfe für moderne Unternehmensführung. Große Unternehmen neigen dazu unbeweglich zu werden, man hat sie oft mit Öltankern verglichen, die bei einem Bremsweg von etlichen Kilometern schwer zu steuern sind. Die Informationsstränge werden immer länger und diffuser, es entwickelt sich Bürokratie, es wächst die Neigung sich mit sich selbst zu beschäftigen und da bei jeder Entscheidung viele Instanzen betroffen sind, geht die Reaktionsfähigkeit zurück.

Bei großen technischen Anlagen ist diese Situation seit je her bekannt und man hat gelernt sie mit Hilfe der Regelungstechnik zu beherrschen. Das Controlling ist nichts anderes als ein solches Mess- und Regelsystem, welches auch komplexe Unternehmensgebilde reaktionsschnell und anpassungsfähig hält. Es hat zu messen, das heißt Informationen in geordneter Aufbereitung für alle Entscheidungsträger bereitzustellen, seinen Planungsprozess zu organisieren, Methoden des Soll-Ist-Vergleichs zu entwickeln, Entscheidungsfreier zu arbeiten und den Erfolg von Entscheidungen zu kontrollieren.

Wohlgemerkt: Das Controlling informiert nicht, sondern es organisiert Informationswege, bewertet Informationen auf ihre Relevanz, verdichtet sie und leitet sie an die richtigen Stellen. Es plant nicht, das können nur die operativen Einheiten, sondern es organisiert die Planung, sammelt Plantaten, prüft sie auf Vollständigkeit und Plausibilität und Realisierbarkeit, verknüpft sie und stellt die Interdependenzen fest. Das Controlling entscheidet nicht, sondern es bereitet Entscheidungen vor, in dem es die Konsequenzen verschiedener Alternativen aufzeigt.

### 3. Entscheiden

Eine der wesentlichsten Aufgaben von Führungskräften ist das



Entscheiden. Auf Grund der vorhandenen Sachlage und Daten.

**Folie 22** 4. Ausführen

**Folie 23** 5. Kontrollieren

**Folie 24** 6. Informieren

**Folie 25** 7. Koordinieren

8. Kooperativer Führungsstil

Um dieses Managementverständnis umzusetzen ist ein kooperativer Führungsstil von Nöten. Der Kooperative Führungsstil steht dem autoritär geführten gegenüber, der im Wesentlichen mit Rangordnungen steuert, strafft, zentralistische Strukturen hat und gut funktionierende Kontrollmechanismen. Auf der oberen Hierarchieebene werden Staatsabteilungen eine große Rolle spielen um Beschlüsse sachlich fundiert treffen zu können.

Dem autoritären Führungsstil ist der kooperative gegenübergestellt, also ein Führungsstil, der den Mitarbeitenden in die Entscheidung über Ziele einbezieht und Vorgesetzte und Mitarbeiter beim Erreichen des Zieles gemeinsam in die Pflicht nimmt. Dabei sind verschiedene Elemente angesprochen, z. B.: Information, Zielvereinbarung und Delegation.

Wer dieses prozessuale Managementverständnis für sein Unternehmen überträgt und umsetzt, der hat etwas gelernt von dem klugen Haushalter, wie er in der Bibel beschrieben ist.

### **III. Bildung: Ausbildung, Fortbildung, Weiterbildung**

#### **Folie n 26 - 29**

Die Zukunft diakonischer Unternehmen wird sich am Personal entscheiden. Weil die Gleichung so einfach ist, dass gute Leute gute Arbeit machen, wenn man sie lässt, gilt der Grundsatz: Investiere nicht in Ideen und Konzepte, sondern in Menschen.

Es genügt nicht über ein Krankenhaus zu schreiben: „Das ist ein christliches Krankenhaus“, sondern die Investition in Menschen durch Bildung, Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung ist entscheidend. Die Förderung der Mitarbeiter gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Leitungsverantwortung. Mitarbeitende sind nicht nur einfach Mittel zum Zweck der Aufgabenerfüllung unserer Unternehmen. Die inhaltlichen Kriterien an denen Leitung zu messen ist, gelten auch für die Aufgabe der Mitarbeiterförderung. Das bedeutet: auch Mitarbeitende brauchen Raum zur Entfaltung ihres Lebens und ihrer Gaben. Sie brauchen Schutz und gerade nicht Drohungen und Vorwürfe, sie brauchen die gelingende Gemeinschaft und Zusammenarbeit, sie benötigen Arbeitsverhältnisse, in denen ihnen Recht widerfährt und nicht zuletzt brauchen Mitarbeitende auch den Raum zur Stille und zum Gespräch mit Gott.

Was sich daraus an konkreten Angeboten zur Fortbildung, zur Erweiterung der Kompetenz, zur Rekreation, zur Muse und Erholung ergibt, kann hier nicht alles ausgeführt werden. Mir fällt auf, dass im Laufe der letzten Jahre die Supervision zunimmt, an Bedeutung gewonnen hat, der Wunsch nach seelsorgerlicher Begleitung bleibt darüber hinaus bei vielen Mitarbeitenden groß, vielleicht auch deshalb, weil zu rational durchorganisierte Kooperationsformen in unseren Einrichtungen kaum Raum lassen für eine mehr informelle, wechselseitige *consolatio fratrum*.

Leider gibt es immer noch Vorgesetzte, die den Besuch von Kursen zur Persönlichkeitsbildung, zur Fortbildung, zur Weiterbildung als eine Art Privatvergnügen der Mitarbeitenden betrachten, das man allenfalls zur Belohnung für gute Arbeit zu gewähren bereit ist. Auf fachlichen Fragen ist diese Fehleinschätzung evident, aber auch wer in seinem Hause einen bestimmten Stil, insbesondere einen bestimmten Führungsstil, verwirklicht sehen möchte, der kommt nicht umhin ihn in systematischer Weise seinen Mitarbeitenden nahe zu bringen.

In der Diakonie Neuendettelsau haben Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung einen hohen Stellenwert. Es ist eines unserer wichtigsten strategischen Ziele, in die Mitarbeitenden zu investieren, deshalb hat jeder Mitarbeitende ein eigenes Kontingent für Fortbildung in zeitlicher und finanzieller Hinsicht. Er kann diese Fortbildungen in unserer eigenen Akademie absolvieren, aber auch bei externen Anbietern.

Darüber hinaus ist es wichtig auch weiterführende Abschlüsse und Qualifizierungen anzubieten, so zum Beispiel die Ausbildung zum Diakonat, zum Diakon, zur Diakonin oder auch zum Prädikanten.

Unsere leitenden Mitarbeitenden (Budget und Personalverantwortung) nehmen verpflichtend an Seminaren für Leitungsverantwortliche teil und an der Tagung für Leitende.

Die Zukunft diakonischer Unternehmen wird sich am Personal entscheiden, deshalb muss in Mitarbeitende investiert werden und zwar in fachlicher Hinsicht, wie in Persönlichkeitsentwicklung, in theologischer und diakonischer Hinsicht und in Professionalität.

## **IV. Servant Leadership**

**Folien 30 - 35**

Ein in den USA seit den 70er Jahren breit anerkanntes Führungskonzept, das wissenschaftlich ausgearbeitet und reflektiert wurde, von Robert Greenleaf entwickelt, hat sich weltweit verbreitet über die Greenleaf Center for Servant Leadership. In Europa bisher kaum bekannt.

Fünf Grundsätze eines Servant Leaders.

Ein Führungsmodell, mit dem wir uns in Zukunft bestimmen auseinandersetzen müssen, denn es kommt uns im diakonischen Management entgegen: Führen heißt dienen. So ist der Grundsatz und dies muss durch alle Ebenen und Instanzen durchdekliniert werden.

### Abschluss

Ich möchte noch kurz aufzeigen, welche Themen ich nicht behandeln konnte, die aber zum Umfeld eines diakonischen Managements gehören und in der Konsequenz auch beachtet werden sollen. Ich kann dies nur schlagwortartig erwähnen:

- Führung verschiedener Führungsmodelle
- Seelsorgekonzept
- Corporate Identity, Corporate Design, Corporate Culture
- Spiritualität
- Qualitätsmanagement
- Biblisches Menschenbild
- Balanced Score Card
- Professionalität
- Erinnerungs- und Feierkultur
- Kirche und Diakonie
- Europa
- ...

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich auf eine anschließende Diskussion.