

Beate Hofmann
Barbara Montag (Hrsg.)

Theologie für Diakonie- Unternehmen

Funktionen – Rollen – Positionen

Kohlhammer

DIAKONIE

Bildung – Gestaltung – Organisation

Herausgegeben von

Hanns-Stephan Haas

Beate Hofmann

Christoph Sigrist

Band 18

Beate Hofmann
Barbara Montag (Hrsg.)

Theologie für Diakonie- Unternehmen

Funktionen – Rollen – Positionen

Verlag W. Kohlhammer

1. Auflage 2018

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-034588-1

E-Book-Format:

pdf: ISBN 978-3-17-034589-8

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhalt

Geleitworte

Geleitwort	7
<i>Ulrich Lilie</i>	
Die Rolle der Theologie in der Führung diakonischer Werke	9
<i>Christian Heine-Göttelmann</i>	

Einleitung

Welche Rolle und Funktion hat die Theologie in der Leitung diakonischer Unternehmen? Eine Einführung	13
<i>Beate Hofmann / Barbara Montag</i>	

Beiträge

Normative Positionierung als pastorale Kernkompetenz? – Sieben Thesen zur Rolle der Theologie in diakonischen Unternehmen ..	23
<i>Matthias Dargel</i>	
Stärkung der Identität	33
<i>Dierk Starnitzke</i>	
Hybride Steuerung von Diakonieunternehmen	43
<i>Jörg Hohlweger</i>	
Theologie, Identität und Management	55
<i>Ingo Habenicht</i>	
Die theologische Dimension im Leitungshandeln in den v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel	69
<i>Johanna Will-Armstrong</i>	
Wo der Frosch die Locken hat	79
<i>Christian Dopheide</i>	

Vom guten Hirten ... Die Rolle von Theologen und Theologinnen in der Unternehmensführung	91
<i>Birgit Heide</i>	
Der Einfluss der Theologie auf die Steuerung des Neukirchener Erziehungsvereins	101
<i>Hans-Wilhelm Fricke-Hein</i>	
Führungsverantwortung im Diakonischen Tandem	111
<i>Thomas Lunkenheimer</i>	
Theologische Leitung – Garant des Kircheseins der Diakonie	123
<i>Martin Hamburger</i>	
Leitung theologisch gestalten	135
<i>Bartolt Haase</i>	
Geht doch! Zur Rolle der Theologie in einem diakonischen Unternehmen	149
<i>Thorsten Nolting</i>	
Regionale DiakonieWerke als evangelische Sozialunternehmen	157
<i>Martin Wehn</i>	
 <i>Kommentare</i>	
Zur Rolle der Theologie in der Steuerung diakonischer Unternehmen. Ein Schweizer Außenblick	171
<i>Christoph Sigrist</i>	
Zur Rolle der Theologie in der Steuerung diakonischer Unternehmen. Eine ökonomische Perspektive	183
<i>Alexander Brink</i>	
Zur Rolle der Theologie in der Leitung diakonischer Unternehmen. Systematisch-theologische Beobachtungen und Anschlussfragen	195
<i>Thorsten Moos</i>	
Autorinnen und Autoren	201

Geleitwort

Ulrich Lilie

Als Johann Hinrich Wichern 1848 auf dem ersten deutschen Kirchentag in Wittenberg mit der sog. Stegreifrede den Grundstein für die heutige Diakonie legte, verband er mit dem Projekt der Inneren Mission selbstverständlich auch ein theologisches Programm: die Ausbreitung des Reiches Gottes inmitten der Nöte der Welt. Der enge Zusammenhang von evangelischem Glauben und tätiger Nächstenliebe war von den Gründungsjahren der Diakonie bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts so evident und akzeptiert, dass die Rolle der Theologie nicht eigens diskutiert werden musste. Die Theologen, die in den Gründungsjahren Steuerungsaufgaben übernahmen, waren in der Regel ordinierte Pfarrer, die Innere Mission verstand Wichern als gesamtkirchliche Aufgabe.

Die diakonische Arbeit und ihre Organisationsformen haben sich in den vergangenen sechzig Jahren deutlich verändert. Durch die zunehmende Professionalisierung, die Vermarktlichung der sozialen und pflegerischen Arbeit, die Ausdifferenzierung diakonischer Angebote sowie fachlicher Kompetenzen und Zuständigkeiten hat sich die Qualität, aber auch die Komplexität diakonischer Hilfsangebote und Dienstleistungen erhöht. Damit stellen sich zugleich neue Anforderungen an die Steuerung diakonischer Unternehmen: Welche Kompetenzen und welche Fachlichkeit werden wir künftig in der Unternehmenssteuerung benötigen? Und welche kybernetische Funktion wird die Theologie dabei einnehmen?

In der Praxis ist zu beobachten, dass gegenwärtig unterschiedliche Modelle der Rolle der Theologie in der Unternehmenssteuerung der Diakonie gelebt und erprobt werden. Es stellt sich die Aufgabe, die Relevanz der Theologie für die Steuerung diakonischer Unternehmen zu reflektieren und ggf. „neu“ zu bestimmen.

Der vorliegende Band leistet dazu einen wesentlichen Beitrag. Denn in diesem Band reflektieren Theologinnen und Theologen, die in diakonischen Unternehmen im Raum der Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe als Vorstände und Geschäftsführende tätig sind, die Rolle der Theologie in der Steuerung und Gestaltung diakonischer Unternehmen.

Ich danke der Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe und Barbara Montag sowie Frau Professorin Beate Hofmann für die Konzeption und Herausgabe des Bandes und wünsche diesem Buch aufmerksame und interessierte Leserinnen und Leser.

Die Rolle der Theologie in der Führung diakonischer Werke

Christian Heine-Göttelmann

„Allein“ – so fuhr Wichern fort – „meine Überzeugung über das Verhältnis der Kirche zur Inneren Mission ist nie eine andere als die heutige gewesen, (...), dass die Kirche die innere Mission in die Hand nehmen muss. Jetzt wird sie zum Teil mit betrübtem Herzen betrieben, weil man von Seiten derer, welche die Kirche vertreten, die Tätigkeit als nicht berechtigt anerkennt. Es ist ein Misstrauen gegen sie eingetreten, (...). Wenn nun (...) der Kirchenbund Förderung und Schutz dieser Tätigkeit zukommen lasse, dass er die innere Mission in sich aufnehmen wolle, unbeschadet der notwendigen Freiheit derselben: so würde dieser Arbeit ein Stempel aufgedrückt, wovon ein Gottesseggen ausgehen müsste.“¹

Auch wenn heute die Apologie nicht mehr dem Kommunismus und Atheismus im Nachgang der Märzrevolution 1848 gilt, so kann man vielleicht doch eine durchgängige Grundspannung erkennen, die noch heute der kirchlichen Sozialarbeit zu eigen ist: Die Spannung nämlich zwischen der gebotenen Liebestätigkeit eines Christenmenschen auf der einen Seite und dem „in der Welt sein“ (gesellschaftliche Rahmenbedingungen) desselben auf der anderen Seite. Organisatorisch ist es die Spannung zwischen dem kirchlichen Auftrag – wie im Diakoniegesezt² formuliert – und dem ökonomischen Gestaltungsdruck (bzw. der notwendigen Freiheit zur Anpassung) heutiger diakonischer Einrichtungen. Wenn auch nicht alles in der Geschichte vergleichbar ist, so vielleicht doch die Erkenntnis, dass diese Spannung auszuhalten und zu gestalten ist und dass man damit schlecht beraten ist, von der einen oder anderen Seite „vom Pferd zu fallen“.

Der von Wichern angekündigte Gottesseggen hat sich sicherlich nicht auf die formale Form von Institutionen beschränkt, er ist diesen aber auch nicht gänzlich uneigen. Die Schwierigkeit besteht aber in der Tat in der Geschwindigkeit von Anpassungsprozessen in einer Gesellschaft, die von stetigen und schneller werdenden Prozessveränderungen geprägt ist. Zugleich oder gerade dadurch hat das Thema „Diakonie als kirchliche Aufgabe“ zunehmend mehr Aufmerksamkeit gewonnen.

¹ Aus der sog. „Stehgreifrede“ Johann Hinrich Wicherns auf dem Wittenberger Kirchentag (22.9.1848); Wichern: Wittenberger Kirchentag, S. 114-132, hier: S. 116f.

² Vgl. Kirchengesetz über die Ordnung der diakonischen Arbeit in der Evangelischen Kirche von Westfalen (EvKW) (Diakoniegesezt – DiakonieG). Online verfügbar: www.kirchenrecht-westfalen.de/document/37056#s30010009 [Letzte Überprüfung: 18.07.2018].

Die Gestaltung dieser Spannung ist eine theologische Dimension. Wieso? Einerseits zeigt sich in der Rede vom deus absconditus bereits das Dilemma, dass sich Gott in seiner Erkennbarkeit in dieser Welt scheinbar verborgen hält oder anders herum ausgedrückt, dass sich die menschliche Erkenntnis von Gott im Alltag nicht erlangen läßt bzw. sogar die Erfahrung des Alltags absolut widersprüchlich zum Reden von Gott stehen kann. Diese Grundspannung war und ist dem Christenmenschen Antrieb gewesen, gegen die Erfahrung des Alltags zu hoffen, zu lieben und zu glauben, die Welt als eine andere zu sehen als sie erscheint und in dieser Vision zu leben. Diese eschatologische Komponente des Glaubens hat die Welt verändert – manchmal in sehr kleinen Schritten und sie ist oft genug auch gescheitert. Trotzdem haben Glaube, Liebe, Hoffnung immer an einer Welt fest gehalten, in welcher der Mensch seine Bestimmung von Gott her findet, selbst wenn diese außerhalb seiner Möglichkeiten und seiner Lebenszeit liegen mag.

Luthers Reden vom Apfelbäumchen, das es zu pflanzen gilt, selbst wenn die Welt nun unter ginge, nimmt so gesehen diese Dimension auf. Auch die ersten Gründungen diakonischer Einrichtungen schufen einen kleinen Gegenentwurf zur vorfindlichen Realität – wie z.B. die Herbergen zur Heimat für die Wanderarbeiter oder die Lebensperspektiven unverheirateter Frauen in Fliedners Umfeld.

Diese Kompetenz, die Welt anders zu denken, zu hoffen und zu bauen als sie gerade erscheint, ist also im Wesentlichen eine theologische Kompetenz. Sie ist nicht allein Theologinnen und Theologen zu eigen, aber sie speist sich bis heute eben besonders aus den Traditionen und Glaubensbildern biblischer Texte. Zudem hat die kontextuelle Theologie der vergangenen Jahrzehnte einen Schlüssel geboten, solche Traditionen in ihren jeweiligen gesellschaftlichen Kontexten aufzuschließen.

Vergleichbar damit, wie Religiosität als Säule der Resilienz Menschen individuell zur Ressource wird, – ohne den Glauben damit zu instrumentalisieren – so kann vielleicht die institutionelle Erschließung der eschatologischen Dimension des Glaubens zu einer Rationalität unter anderen in den Managementprozessen der Steuerung werden.

Wie das aussehen kann, wird deutlich, wenn man beginnt, theologische Kompetenzen für Vorstände diakonischer Unternehmen zu formulieren. Die Crux ist, dass nicht einmal theologische Kompetenzen für die Ausübung des Pfarrberufes in gemeindlichen Zusammenhängen beschrieben sind und dementsprechend Ausbildungsordnungen bislang auf die Erlangung wissenschaftlicher Erkenntnisse ausgelegt sind. Gerade aus den Instituten zur Fortbildung von Führungskräften kommt nun aber der Impuls oder die Frage (nicht die Antwort), welche Kompetenzen Theologinnen und Theologen eigentlich besitzen und inwiefern diese relevant sein könnten, Unternehmen zu leiten. Selbst diakonische Werke, die solche Kompetenzen für viele Bereiche der Leitung beschrieben haben, verzichteten bislang auf die Beschreibung dieser Kompetenzen. Es entsteht leicht der Eindruck, als seien außer den evidenten

betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Kenntnissen, andere doch eher verzichtbar.

Ganz praktisch kommt es in den nächsten Jahren zu einem deutlichen Generationswechsel in den Führungsetagen diakonischer Werke, der auch die Theologen (bislang leider nur Männer) einschließt. Wie dies zu gestalten sei und ob theologische Kompetenzen hier überhaupt gebraucht werden und welche das überhaupt sind, ist bis dato nicht geklärt. Die Frage der Nachwuchsgewinnung von Theologinnen und Theologen und deren Rolle im Vorstand diakonischer Einrichtungen – im Kern also die dort vorhandene theologische Kompetenz – spielen in der Praxis für das Thema der Spannung zwischen unternehmerischer Weiterentwicklung und kirchlicher Bindung aber schon heute eine entscheidende Rolle.

Die Diakonie RWL hat in einem recht konzentrierten, parallel zu dieser Veröffentlichung laufenden Prozess, mit Professoren von Hochschulen und Theologinnen und Theologen aus der Praxis und Mitarbeitenden der Diakonie einen ersten Versuch unternommen, dies einmal zu beschreiben unter dem Modell üblicher Kompetenzraster. Aus meiner Sicht zeichnen sich hier vor allem drei Dimensionen ab:

1. die Fähigkeit, in einer Einrichtung eine kirchlich-diakonische Profilbildung zu befördern,
2. die Kommunikationsfähigkeit in/mit kirchlichen Strukturen,
3. die Fähigkeit, Theologie als Management-Rationalität in die Prozesse einzutragen.

Der Prozess, diese Kompetenzen auszudifferenzieren und in Verhaltensankern zu beschreiben, ist ein lohnender Prozess. Es besteht die Hoffnung, dass am Ende diese Kompetenzen an Menschen in der Führungsebene modularisiert vermittelt werden können, die nicht über ein Theologiestudium verfügen.

Es macht Sinn, die Spannung weiter zu gestalten, die verändernde Kraft religiöser Bilder weiter kontextuell zu heben und die dabei entstehenden Kulturindikatoren besser kennen zu lernen. Dieses Buch soll auch dazu ein Anstoß sein und entfaltet damit hoffentlich auch einen Teil des Segens, von dem Wichern zu seiner Zeit in anderen Bildern und Kontexten zu reden wusste.

Düsseldorf, den 11. Mai 2018

Pfarrer Christian Heine-Göttelmann
(Vorstand Diakonie RWL)

Literaturverzeichnis

Kirchengesetz über die Ordnung der diakonischen Arbeit in der Evangelischen Kirche von Westfalen (EvKW) (Diakoniegesezt – DiakonieG). Online verfügbar: www.kirchenrecht-westfalen.de/document/37056#s_30010009 [Letzte Überprüfung: 18.07.2018].

Wichern, Johann Hinrich (1848): Erklärung und Rede auf dem Wittenberger Kirchentag. In: Maaser, Wolfgang / Schäfer, Gerhard K. (Hg.) (2016): Geschichte der Diakonie in Quellen. Neukirchen-Vluyn, S. 114-132.

Welche Rolle und Funktion hat die Theologie in der Leitung diakonischer Unternehmen? Eine Einführung

Beate Hofmann / Barbara Montag

Hinter dieser Frage steht eine Problemanzeige. Während Theolog*innen in der Leitung diakonischer Unternehmen über viele Jahrzehnte hin selbstverständlich gesetzt und auch von den Satzungen her zwingend vorgesehen waren, diskutieren inzwischen immer mehr Diakonie-Unternehmen die Wiederbesetzung eines theologischen Vorstandspostens; manche verzichten dann darauf. Die Theologie, repräsentiert über einen Theologen (oder sehr selten über eine Theologin), scheint verzichtbar, sie wird in Stabsstellen zur diakonischen Bildung und in pastorale Dienste und Spezialseelsorge delegiert oder als Aufgabe aller im Sinne einer Querschnittsaufgabe definiert.

Im Hintergrund dieser Infragestellung der Rolle und Funktion der Theologie in der Leitung diakonischer Unternehmen wirken unterschiedliche Prozesse:

- Durch den Einbau diakonischer Arbeit in die Sozialgesetzgebung wird Hilfe zu einer (meist nicht vom Empfänger direkt) bezahlten Dienstleistung, die zudem von unterschiedlichen Anbietern geleistet werden kann. Dafür braucht man den christlichen Glauben als Motiv und Deutungsrahmen nicht mehr zwingend.
- Die Ökonomisierung des Sozialen hat vielerorts die Ökonomie zur vorherrschenden Rationalität in der Leitung diakonischer Unternehmen werden lassen, symbolisiert durch den Kaufmann an der Spitze. Nicht mehr die christliche Begründung und Ausrichtung diakonischer Arbeit scheint maßgeblich, sondern ihre solide (Re-) Finanzierung und entsprechend kluges, nachhaltiges Wirtschaften und Investieren in den Erhalt, die Weiterentwicklung und den Ausbau diakonischer Arbeitsfelder.
- Säkularisierung und religiöse Pluralisierung bei Nutzer*innen und Mitarbeitenden stellen die Selbstverständlichkeit der christlichen Prägung diakonischer Einrichtungen in Frage. Wenn Religion zunehmend als individuell gestaltete Privatangelegenheit betrachtet wird, ist öffentlich handelnde und gestaltende Religionsausübung durch die bzw. in der Diakonie nicht mehr unmittelbar plausibel. Mitarbeitende verstehen zunehmend weniger, warum Diakonie als Arbeitgeber nicht nur nach ihrer Qualifikation, Kompetenz und Arbeitsleistung fragt, sondern auch nach ihrer Glaubenseinstellung. Diakonie als Ort öffentlich gelebter Religion, wo als Teil der

Unternehmenskultur bei Festen, im Todesfall oder bei anderen Übergängen oder Gelegenheiten miteinander Gottesdienst gefeiert und Kirchenjahr gestaltet wird - das ist für eine wachsende Zahl an Mitarbeitenden und Nutzer*innen neu, fremd und nicht mehr selbstverständlich. Es muss verstärkt plausibilisiert, legitimiert und zugänglich gemacht werden, besonders in Zeiten wachsender religiöser und kultureller Pluralisierung der Mitarbeiterschaft.

- Diakonie als soziale Gestalt der Kirche ist den einen ein guter Grund, Kirchenmitglied zu sein und Kirchensteuer zu zahlen. Für andere, auch für Mitarbeitende, ist noch irgendwie erkennbar, dass Diakonie eine Verbindung zum Christentum hat, aber die Verknüpfung mit der evangelischen Kirche nehmen sie kaum noch wahr.¹
- Systemisch gesehen bewegen sich verfasste Kirche und organisierte Diakonie in unterschiedlichen Teilsystemen unserer Gesellschaft, nämlich dem Religionssystem und dem Hilfesystem; sie funktionieren nach verschiedenen Logiken und sind einander zunehmend fremd geworden oder geblieben. In Zeiten wachsender Personalknappheit in den Kirchen sinkt zudem die Bereitschaft, qualifizierte Theolog*innen in die Leitung diakonischer Unternehmen zu entsenden. So wird die personale Verknüpfung zwischen organisierter Diakonie und verfasster Kirche von beiden Seiten zunehmend in Frage gestellt.

Die Frage nach Rolle und Funktion der Theologie in der Leitung diakonischer Unternehmen stellen heißt also, ein Krisenphänomen bearbeiten. Man könnte dazu theologisch programmatisch nachdenken oder juristisch argumentieren. Das vorliegende Buch wählt einen anderen Weg.

Zum Ansatz dieses Buches

In diesem Buch sind Reflexionen und Beobachtungen derjenigen versammelt, die diese Leitungsaufgabe als Theologinnen und Theologen derzeit in einem diakonischen Unternehmen wahrnehmen. Exemplarisch wurden dazu theologische Vorstandsmitglieder und Direktoren von Diakonie-Unternehmen aus dem größten diakonischen Landesverband, der Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe (RWL) angefragt. Sie wurden gebeten, ihre Wahrnehmung der Rolle und Funktion der Theologie in der Steuerung und Leitung diakonischer Unternehmen zu reflektieren. Folgende Fragen wurden ihnen dabei zur Anregung vorgelegt:

¹ Ich beziehe mich hier auf Ergebnisse des Forschungsprojektes „Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“, die in Kürze veröffentlicht werden, vgl. www.diakoniewissenschaft-idm.de/unternehmenskultur.

Leitfragen bei der Entwicklung der Beiträge

- Wo und wie hat die Theologie in Ihrem Unternehmen eine steuernde Funktion?
- Gibt es dafür besondere Gelegenheiten, spezifische Entscheidungsthemen und Anlässe?
- Welches Verständnis von Theologie legen Sie dabei zugrunde?
- In welchem Verhältnis stehen in der Steuerung Theologie und religiöse Praxis im Unternehmen?
- In welchem Verhältnis steht dabei die Theologie als fachliche Perspektive zu Ihnen als Person? Wird der Stellenwert der Theologie ausschließlich über die Rolle des leitenden Theologen/ der leitenden Theologin bearbeitet?
- Welche Bereiche theologischer Reflexion haben für Ihre Arbeit besondere Relevanz? (z.B. biblische Aspekte, theologische Urteile, ethische Reflexionen, praktisch-theologische Überlegungen, Bezüge zur Geschichte des Glaubens, ...)
- Lässt sich Ihre Rolle in einem Bild fassen?
- Worauf legen Sie besonderen Wert in der Gestaltung Ihrer kybernetischen Aufgaben?
- In welchem Verhältnis steht die theologische Fachlichkeit zu den anderen Fachlichkeiten in der Leitung Ihres Unternehmens? Inwiefern und wie kommen Sie miteinander zu „multirationalen“ Entscheidungen?

Erstfassungen der Beiträge wurden bei einer Tagung der Autorinnen und Autoren am 23. März 2018 in Düsseldorf diskutiert und von den Professoren für Diakoniewissenschaft Thorsten Moos (Bethel) und Christoph Sigrist (Bern) kommentiert. Daran schloss sich ein weiterer Bearbeitungsprozess der Beiträge an, dessen Ergebnisse hier nun vorliegen. Erneut haben die beiden Diakoniewissenschaftler und der Bayreuther Wirtschafts- und Unternehmensethiker Alexander Brink die Beiträge aus ihrer Perspektive kommentiert, um die Leser*innen zu einer eigenen Wahrnehmung und Positionierung und zum Weiterdenken einzuladen.

Die Anfrage an Theolog*innen aus der Diakonie RWL lag auch deshalb nahe, weil diesem Buch bereits ein ähnliches Projekt vorausgegangen war, die „Dehnübungen. Geistliche Leitung in der Diakonie zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen und geistlichem Anspruch“, für die sich ein Kreis leitender Geistlicher konstituiert und zu regelmäßigem Nachdenken und Diskutieren versammelt hatte. Durch die Kooperation zwischen Verband und Wissenschaft, also zwischen Diakonie RWL und dem Institut für Diakoniewissenschaft,

wissenschaft und DiakonieManagement der Kirchlichen Hochschule Wuppertal / Bethel, personifiziert in den beiden Herausgeberinnen, wurde der Kreis erweitert und die Diskursrichtung etwas verändert.

Nicht alle, die angefragt waren, konnten sich die Zeit für diese Reflexion nehmen. Leider ist es auch nicht gelungen, jemand aus katholischer Perspektive und einen ökonomischen Vorstand zu finden, der seine oder ihre Perspektive zum Thema beisteuert. Die geringe Zahl an Autorinnen ist der nach wie vor sehr überschaubaren Zahl von Frauen in den Vorständen diakonischer Unternehmen geschuldet.

So sind die Perspektiven des Bandes ergänzungs- und erweiterungsbedürftig, aber sie sind auch in ihrer Fragmentarität ein – wie wir finden – wichtiger Beitrag zum Diskurs um die Rolle und Funktion der Theologie in der Leitung diakonischer Unternehmen.

Im Untertitel dieses Buches wurden zwei Fragestellungen verknüpft: Die Reflexion der *Funktion* fragt systemisch nach dem, was die Theologie als Perspektive für die Leitung leistet. Die Reflexion der *Rolle* fragt eher nach den Personen, die als Theologinnen und Theologen eine Rolle im Unternehmen übernehmen und ausfüllen. In den Diskursen im Entstehungsprozess des Buches wurde deutlich, dass beides zusammenhängt und wir uns nicht auf eine Fragestellung beschränken wollten.

Ebenso wurde deutlich, dass der ursprünglich für das Buch gewählte Begriff der *Steuerung*, der in einigen Beiträgen noch aufscheint, als zu eng empfunden wurde und durch den weitergefassten Begriff der *Leitung* ergänzt wurde. Steuerung ist eine unter vielen Dimensionen von Leitung und der in der Betriebswirtschaftslehre und Kybernetik gebräuchliche Begriff. Nicht jede der in den Beiträgen beschriebenen Funktionen lässt sich jedoch unter „Steuerung“ subsumieren. Darum changieren in den einzelnen Beiträgen die Begriffe je nachdem, welche Dimension fokussiert wird.

Für manche Ohren mag der Begriff des *Diakonie-Unternehmens* befremdlich klingen. Doch auch er ist bewusst gewählt. Der Unternehmensbegriff markiert die multirationale Verfasstheit diakonischer Einrichtungen als hybrider Organisationen,² die Teil von Staat, Markt und Zivilgesellschaft sind und sich – politisch gewollt – seit den 1990er Jahren mit ihren Angeboten in einem sozial- und gesundheitswirtschaftlichen Wettbewerb mit anderen Anbietern bewegen. Die damit verbundenen wirtschaftlichen Risiken haben fast überall dazu geführt, dass die zivilgesellschaftliche Organisationsform des Vereins ersetzt wurde durch gemeinnützige GmbHs, Stiftungen oder gemeinnützige Aktiengesellschaften. Die Autor*innen des vorliegenden Buches arbeiten in unterschiedlich verfassten Diakonie-Unternehmen. Die einen repräsentieren sogenannte „freie Träger“, die anderen kreiskirchliche Werke, in denen die diakonische Arbeit eines Kirchenkreises gebündelt und inzwischen meist als eigenständiges Unternehmen weiterentwickelt wird.

² Vgl. hierzu: Büscher / Hofmann: Multirationales Management.

Der Unternehmensbegriff impliziert nicht automatisch – wie manchmal unterstellt wird – das Prinzip der Gewinnmaximierung und Gewinnabschöpfung, sondern umschließt – wie am Beispiel von gemeinnützigen Unternehmen sichtbar wird – auch die Möglichkeit, erzielte Gewinne in das Unternehmen zu reinvestieren, um nicht-refinanzierte Arbeitsfelder zu erhalten, um Innovationen zu ermöglichen oder um Elemente diakonischer Unternehmenskultur und Bildung zu ermöglichen, die die Kostenträger nicht finanzieren. Zudem signalisiert der Begriff des Unternehmens, das als produktives soziales System (H. Ulrich)³ verstanden werden kann, dass organisierte Diakonie immer schon eine Unternehmung war, die unternehmerisches Handeln, Pioniergeist, Innovationsbereitschaft und Mut zum Risiko und zu ungewöhnlichen Entscheidungen erforderte. Die Geschichte der einzelnen diakonischen Unternehmen legt davon ein beredtes Zeugnis ab.

„Theologie für Diakonie-Unternehmen“ deutet schließlich an, dass es nicht nur um den Ort des Theologietreibens geht, also Theologie *in* Diakonie-Unternehmen, sondern dass dieses Theologietreiben auch eine Funktion für das Unternehmen hat und darin eine Rolle spielt. Dass wir hier die Theologie und nicht die Theolog*in gewählt haben, verdeutlicht, dass die Personen in multirationalen Organisationen häufig mehrere Perspektiven gleichzeitig wahrnehmen müssen und die theologische Perspektive auch von Nicht-Theolog*innen, z.B. von Diakon*innen, wahrgenommen werden könnte.

Überblick über die Beiträge

Wie haben die verschiedenen Autorinnen und Autoren die Beantwortung der Frage nach Rolle und Funktion der Theologie in ihrem Unternehmen organisiert?

Den Reigen der 13 Beiträge eröffnen einige Autoren und eine Autorin, die die Rolle und Funktion der Theologie im Unternehmen vorrangig funktional fassen und die multirationale Verfasstheit diakonischer Unternehmen systematisch reflektieren. *Matthias Dargel* zeigt in sieben Thesen die Notwendigkeit einer Neupositionierung der Theologie in diakonischen Unternehmen auf – gerade und besonders im Blick auf die dramatischen Veränderungen der staatlichen Steuerung des Gesundheits- und Sozialwesens und der sichtbar zunehmenden Ökonomisierung des Sozialen. Vor diesen Herausforderungen sei, so Dargel, ein inhaltlich sinngebender Leistungsbeitrag von Theolog*innen in der Diakonie gefragt. Dieser zeige sich im normativen Management des Unternehmens sowohl in der persönlichen Vorbildfunktion der Theolog*innen im Blick auf spirituelle Praxis als auch in der Kommunikation von Deutungen und Orientierungen diakonischen Handelns.

³ Ulrich: Die Unternehmung als produktives soziales System.

Vorstandstheolog*innen in diakonischen Unternehmen hätten eine besondere Verantwortung für die Berücksichtigung und Pflege der Präambel in der Satzung der jeweiligen Organisation, konstatiert *Dierk Starnitzke*. Auf diesem Hintergrund leitet er Verantwortlichkeiten der theologisch kompetent Leitenden für die Unternehmensidentität, die Thematisierung von Transzendenz als Teil des religiös bestimmten Markenkerns diakonischer Unternehmen und für die Moderation der verschiedenen Rationalitäten in der Unternehmensleitung ab.

Grundlegend für den Ansatz von *Jörg Hohlweger* zur Steuerung eines Diakonieunternehmens sind organisationstheoretische Reflexionen, die jeweils unterschiedliche Logiken und Steuerungsansätzen aufdecken. Um sein Prinzip der hybriden Steuerung eines Diakonieunternehmens zu verdeutlichen, beschreibt Hohlweger kirchliche, ethische und systemische Steuerungslogiken, die in der Unternehmensführung reflektiert, aufeinander bezogen und im Sinn einer hybriden Steuerung gezielt eingesetzt werden müssen.

Multiperspektivisch zu arbeiten, zählt auch für *Ingo Habenicht* zu den Grundprinzipien der Führung und Steuerung eines diakonischen Unternehmens. Alle Strategien, Konzepte und Maßnahmen seien mehrdimensional bzw. multirational zu reflektieren und zu verantworten, nämlich theologisch, ökonomisch und spezifisch fachlich. Habenicht zeigt an Beispielen, wie das in seinem Unternehmen geschieht.

Johanna Will-Armstrong beschreibt die Steuerung eines diakonischen Unternehmens ebenfalls als Prozess, in dem diese drei Dimensionen integriert und in Ausgleich bei der Entscheidungsfindung gebracht werden müssen. Als Aufgabe der Theologie definiert Will-Armstrong vor allem die Deutung, Erschließung und innovative Weiterentwicklung diakonischer Praxis. Die Deutung diene der Erkennbarkeit und Profilierung im Kontext von Kirche und Markt. Konkretisiert wird die Gestaltung der „Bethel-Theologie“ im Umgang mit der religiösen und kulturellen Pluralisierung als strategischer Herausforderung.

Eine Brücke zur zweiten Gruppe von Beiträgen bildet der Ansatz von *Christian Dopheide*. Ausgehend von einer sakramentaltheologischen Basis, die der Theologie eine lebensdeutende und aufklärende Aufgabe zuschreibt, reflektiert Dopheide die Wahrnehmung der klassischen pastoralen Aufgaben in der Steuerung eines diakonischen Unternehmens. Die Theologie habe sich hier zielführend, sachgerecht und nachhaltig einzubringen. Zum Kompetenzprofil, das Dopheide entfaltet, gehört u.a. unternehmerische Mentalität mit Einnahme einer „Froschperspektive“, Demut und Leidenschaft. Als zentrale kybernetische Funktion der Theologie betrachtet Dopheide die Aufgabe, die Vielfalt der Kompetenzen, die in einem diakonischen Unternehmen zusammenlaufen, so zu orchestrieren, dass „diakonische Musik“ daraus entsteht.

Es folgen Beiträge, die ausgehend von Beobachtungen zu Veränderungen der Leitungsrolle oder ausgehend von der normativen Kodifizierung, also den

Satzungen und Leitbildern, beschreiben, welche Rolle die Autor*innen in ihrem Unternehmen wahrnehmen. An dieser Perspektive beteiligen sich vor allem Leitende aus kreiskirchlichen Werken.

Die Rolle der leitenden Theolog*innen im Laufe von 60 Jahren in der Ausgestaltung der besonderen Identität der Diakonie Michaelshoven skizziert *Birgit Heide* und schlüsselt auf, dass ihre Einflussnahme viel mit den historischen Bedingungen, aber auch mit der jeweiligen Persönlichkeit zu tun hatte. Als guter Hirte, als Organisationsentwickler bis hin zur Mannschaftstrainerin haben sie das diakonische Unternehmen geprägt. Dabei wird für Heide eines deutlich: die Zeit der Leitungspatriarchen ist lange vorbei. Zentrale Aufgabe sei heute die Explikation der diakonischen Identität. Um diesem Anliegen im Konzert der vielen Stimmen in einem diakonischen Unternehmen Gehör zu verschaffen, brauche es auch die personalisierte Wahrnehmung dieser Aufgabe durch eine Theologin oder einen Theologen.

Für *Hans-Wilhelm Fricke-Hein* liegt die zentrale Aufgabe der Theolog*innen in der Leitung darin, das Evangelium bei vielfältigen Gelegenheiten in Beziehung zum Leben und seinen Fragen zu setzen, religiöse Sprachfähigkeit in wachsender Pluralität zu fördern und damit die diakonische und theologische Prägung des Werkes zu sichern. Fricke-Hein beschreibt Leitung im Bild des Gärtners, der Rahmenbedingungen schafft, damit andere wachsen können.

Thomas Lunkenheimer sieht sich in seiner Funktion und Rolle als theologischer Vorstand der Diakonie Stiftung Salem vor allem als Bindeglied zwischen Kirche und Diakonie und damit auch als Garant der rechtlichen Privilegien der Diakonie. Mit dem Bild des Tandems beschreibt er das Zusammenspiel von Theologie und Ökonomie, von unternehmerischem Handeln und diakonischem Profil. Er reflektiert, wie theologische Loci in der diakonischen Arbeit geschärft werden und Theologie dadurch gewinnt. Er sieht die zentrale Aufgabe der Theolog*innen in Leitung in der Gestaltung von diakonischer Unternehmenskultur, in der Wahrnehmung pastoraler Aufgaben und in der Vernetzung mit Kirchengemeinden.

Auch *Martin Hamburger* skizziert in seiner Reflexion die Bedeutung der kirchlichen Verortung diakonischer Leitung. Nach seinem Verständnis brauchen diakonische Unternehmen letztlich keine Theologischen Vorstände, sondern Pfarrer*innen, die theologisch qualifizierte Leitung im evangelischen Sinne ausüben und evangelisches Profil zur Festigung der kirchlichen Identität von Diakonie gestalten – in dem Wissen, dass die Person die Sache trage.

Bartolt Haase betont ebenfalls die persönliche Ausgestaltung der theologischen Leitungsaufgabe, die er exemplarisch aus seiner reformierten Tradition heraus skizziert. Sprachfähigkeit im Blick auf den „kirchlich-diakonischen Auftrag“ „herzustellen, zu fördern und authentisch zu leben“, um damit nach außen zu wirken und die Kultur der Einrichtung zu prägen, macht aus seiner Sicht den Kern dessen aus, was der Theologische Vorstand im konstruktiven Dialog mit anderen Fachlichkeiten in das Unternehmen einbringt.

Thorsten Nolting beschreibt nicht nur die Aufgabe der Reflexion des eigenen Selbstbildes im Dialog mit dem von außen herangetragenem Fremdbild von Diakonie als Aufgabe der Theologie in der Leitung, sondern auch ihre gestaltende Dimension. Diese sei wahrzunehmen durch Reflexion und Klärung der Praxis des Glaubens im Einsatz für Gerechtigkeit und durch eine ideologiekritische Haltung im Blick auf die eigene Deutungspraxis. Am Beispiel der Geschichte der Diakonie Düsseldorf entfaltet er Stationen der Selbstdeutung dieses Unternehmens und die besondere Rolle des Begriffs der Nächstenliebe darin.

Martin Wehn fächert schließlich theologische und organisationsrelevante Aspekte zur Gestaltung eines regionalen Diakonischen Werkes – am Beispiel der Diakonie Mark Ruhr – als evangelischem Sozialunternehmen auf. Er betrachtet die theologische Reflexion als grundlegenden integralen Bestandteil diakonischer Unternehmenssteuerung. Als große theologische Herausforderung mahnt er an, sich in einer säkularisierten postmodernen „Gesellschaft der Singularitäten“ „als evangelisch-konfessionell geprägter Dienstleister zu behaupten.“

Drei Kommentare beschließen den Band. *Christoph Sigrist* wirft als Schweizer Diakoniewissenschaftler einen „schrägen“ Außenblick auf die Beiträge, beschreibt Spannungsfelder und kritisiert so manche Relevanzbehauptungen der Theologie in der Diakonie als Selbsttäuschung. Engagiert sucht er nach der „blauen Musik“, die schöpferisch die Potenziale der Theologie gestaltet in dynamischer Identitätsentwicklung, in alltäglicher Transzendenz und in kybernetischer Perichorese als Einspielung „theologischer Noten im Organismus Gesellschaft“, z.B. im sozialen Nahraum.

Alexander Brink analysiert aus ökonomischer Perspektive ausgehend vom Modell der Kooperationsökonomie die Beiträge. Er sucht nach Spuren von multirationalem Denken bei den Autor*innen, diskutiert die Verhältnisbestimmungen von Theologie und Ökonomie und die Verortung der Theologie zwischen Begründungs- und Implementierungsfunktion sowie zwischen Mikro-, Meso- und Makroebene. Und er verweist auf fehlende Bezüge zu Governance-theorien. Hier herrscht offensichtlich Nachhol- bzw. Entwicklungsbedarf.

Den Schlusspunkt setzt *Thorsten Moos*. Er systematisiert in 20 Thesen Problemwahrnehmungen, Gemeinsamkeiten, Differenzen und wichtige desiderata der Rolle und Funktion der Theologie in der Leitung diakonischer Unternehmen. So schärft er die Rolle der Theologie als „inkarniertes Endlichkeitsbewusstsein“ in der Selbstreflexivität der Unternehmensführung und fragt, wie angemessen die Analogisierung der Leitungsgäme in Diakonie und Kirche eigentlich sei. Schließlich bündelt er die Suche nach Orten, Themen und notwendigen Qualifikationen der Theologie in der Unternehmensführung in der These „Diakonie bleibt am Ort des theologischen Vorstands als Diakonie sichtbar und kritisierbar.“