# IMPULS

V/2008

Positionen und Konzepte aus dem Verband Evangelischer Diakonen-, Diakoninnen- und Diakonatsgemeinschaften in Deutschland

VEDD
Verband Evangelischer Diakonen-, Diakoninnen- und Diakonatsgemeinschaften in Deutschland e.V.

Schwestern- und Brüderschaft des Evangelischen Johannesstifts e.V.

DAS RAUHE HAUS
Brüder- und Schwesternschaft

# Der Glaube als Sinnmitte diakonischer Praxis

## Dokumentation des Wichern-Kongresses diakonischer Gemeinschaften am 21. Juni 2008

## IN DER REIHE IMPULS – POSITIONEN UND KONZEPTE AUS DEM VEDD – SIND BISHER ERSCHIENEN:

**IMPULS I/2003**
Spiritualität in, mit und für unsere Gemeinschaften
Vortrag von Prof. Dr. Fulbert Steffensky auf der VEDD-Hauptversammlung am 06.11.2002

**IMPULS III/2003**
Lernfeld Diakonik
als zentrales Unterrichtsfach der Diakonenausbildung

**IMPULS I/2004**
Mach"s wie Gott: werde Mensch!
Eine Textsammlung für Kirche und Diakonie zur Diskussion um die Einführung des Diakonats als eines geordneten Amtes der Kirche

**IMPULS II/2004**
„Kleine Dogmatik der Diakonie" – 2. Auflage

**IMPULS III/2004**
Was sollen Diakone und Diakoninnen können?
Kompetenzmatrix für die Ausbildung von Diakoninnen und Diakonen im Rahmen der doppelten Qualifikation – erarbeitet und beschlossen von der „Ständigen Konferenz der Ausbildungsleiter und -leiterinnen im VEDD" (KAL) im Frühjahr 2004

**IMPULS IV/2004**
Bildungswege im Diakonat
Ein Arbeitspapier der Verbände im Diakonat – Stand: Sommer 2004

**IMPULS I/2005**
Auftrag und Chance diakonischer Gemeinschaften – eine Thesenreihe zur Weiterentwicklung Diakonischer Gemeinschaften

**IMPULS II/2005**
Geld und Geist
Anmerkungen zum schwierigen Spagat der Diakonie zwischen Ökonomie und Spiritualität – von Dr. Hermann Brandhorst

**IMPULS I/2006**
Liturgische Kleidung für Diakoninnen und Diakone

**IMPULS II/2006**
Der Diakonatsprozess
Wo stehen wir eigentlich? – Es geht weiter!

**IMPULS I/2007**
Unser Tun will reden, unser Wort arbeiten!
Wie Gemeinschaften und ihre Mitglieder professionell diakonisches Handeln entwickeln können.

**IMPULS II/2007**
Diakon-/Diakonin-Sein heute
Ein Denkanstoß

**IMPULS I/2008**
Tätigkeitsprofile von Diakoninnen und Diakonen
Ein Arbeitspapier der KAL (Konferenz der Ausbildungsleiterinnen und -leiter der Diakonenausbildung) im VEDD

**IMPULS II/2008**
„Diakonisch arbeiten – berufsbiografisch unterstützt" –
VEDD-Projekt

**IMPULS III/2008**
Satzung, Wahlordnung, Geschäftsordnung der Hauptversammlung

**IMPULS IV/2008**
Diakonische Gemeinschaften heute
Oder: Warum Gemeinschaft unverzichtbar ist.

**Die Broschüren können in der VEDD-Geschäftsstelle zum Selbstkostenpreis angefordert werden:**
**Tel. 030 / 80 10 84 04, Fax - 06, E-Mail: vedd@vedd.de**

# INHALT

**Vorwort** 4

**Einführung** 6
Der Glaube als Sinnmitte diakonischer Praxis

**Des Kaisers neue Kleider** 9
oder: Die theologische Sinnmitte
gegen den Strich gebürstet

**Spiritualität und diakonische Präsenz** 23
Bibelarbeit zur Geschichte von Marta und Maria

# VORWORT

Liebe Schwestern und Brüder!

## Am Anfang

stand ein Konflikt. Der Archivar des Evangelischen Johannesstifts, Helmuth Bräutigam beschreibt diesen folgendermaßen: „Das Johannesstift war 1858 als Brüderhaus gegründet worden. Seit 150 Jahren gibt es diese Diakonenausbildungsstätte. Seit dieser Zeit gab es Diakone („Brüder"), die aus dem Johannesstift heraus entsandt wurden. Aber eine eigenständige Brüderschaft (die heute eine Schwestern- und Brüderschaft ist) gab es nicht, denn die im Johannesstift ausgebildeten Brüder gehörten der Brüderschaft des Rauhen Hauses an. Und unterstanden ihrer Ordnung ... Wichern verkörperte das Band, das Hamburg und Berlin zusammenhielt. Mit seinem Tod riss es ... Im März 1882 verschickte der Vorstand der Brüderschaft des Rauhen Hauses an seine Mitglieder ein Rundschreiben, das ein Ende und einen Anfang markierte. Zu Ende gingen fast 24 Jahre eines Weges, den die Diakonenschulen des Rauhen Hauses in Hamburg und des Johannesstifts in Berlin gemeinsam gegangen waren. Geboren wurde die Brüderschaft des Evangelischen Johannesstifts ... Die „radikale" Trennung beider Brüderanstalten war konsequent, weil sie trennte, was nicht mehr zusammengehörte."

## In der Mitte

gab es viele getrennte Wege.

## Und am Ende?

Am Ende gibt es eine Kreuzung, an der sich die Gemeinschaften des Rauhen Hauses und des Evangelischen Johannesstifts in der Vorbereitung zum und im Verlauf des Wichern-Jubiläumsjahres 2008 wieder getroffen haben.
Mit den gemeinsamen Vorhaben der Gemeinschaften, ein Theaterstück zu Johann Hinrich Wichern zu entwickeln und einen gemeinsamen Fachtag zum Thema „Der Glaube als Sinnmitte diakonischer Praxis" zu veranstalten, haben wir uns auf einen historischen Weg begeben. Ein kleiner Anfang, mit dem Trennung überwunden werden kann.
Mit der gemeinschaftsübergreifenden Einladung zur Fachtagung am 21.06.2008 ins Rauhe Haus nach Hamburg im Zusammenwirken mit dem VEDD haben wir bewusst andere Interessierte mit hineingenommen in diesen Prozess der Begegnung und Auseinandersetzung mit aktuellen diakonischen (Herausforderungens-)Themen.

In diesem Impuls veröffentlichen wir die Inhalte der Fachtagung. Die gute Atmosphäre des gemeinsamen Arbeitens an diesem Tag ist leider so nicht vermittelbar. Die Theologin Heidemarie Langer hat uns mit dem Musiker Claus Bantzer einmal mehr mit auf den Weg in die Betrachtung von Maria und Martha genommen: das Tun, das Hören – der bessere Teil? Es ging um Wertschätzung des jeweils Anderen, auch im Rahmen einer kritischen Beurteilung.

Pfarrer Andreas Theurich von der Evangelischen Hochschule für Soziale Arbeit und Diakonie des Rauhen Hauses nahm das Thema der Sinnmitte diakonischer Praxis mit Hilfe des Märchens „Des Kaisers neue Kleider“ auf. Ein entlarvendes Bild, das uns auffordert, Inhalte zu benennen und sie zu reflektieren, dem verlockenden Rufen nach diakonischen Profil nicht kritiklos hinterher zu laufen. Inhalte dürfen nicht nur plakativ, sondern müssen überprüfbar sein! Rollenzuschreibungen – neu bedacht: Betrüger als Prozessanstoßende, Kinder als Prozessvorantreibende ...

Mit der Fachtagung sind wir dem Weg diakonischer Gemeinschaften, aufeinander zu und nicht aneinander vorbei zu gehen, weiter gefolgt. Gemeinsam aktuelle diakonische Themen aufzunehmen, zu diskutieren und „voranzubringen“, ist unsere Aufgabe, um im kirchen- und diakoniepolitischen Geschehen Gehör zu finden und sichtbar zu sein.

**Diakonin Jutta Böhnemann-Hierse**
**Diakon Wolfgang Scheidt**
Älteste der Schwestern- und Brüderschaft
des Ev. Johannesstifts

**Diakon Volker Krolzik**
Konviktmeister Rauhes Haus

**Diakon C. Christian Klein**
VEDD-Geschäftsführer

Berlin / Hamburg, November 2008

# EINFÜHRUNG

## Der Glaube als Sinnmitte diakonischer Praxis

**Ein Vorwort zum Wichern-Kongress diakonischer Gemeinschaften am 21. Juni 2008**

*„Meine Freunde, es tut eines not, dass die evangelische Kirche in ihrer Gesamtheit anerkenne: „die Arbeit der innern Mission ist mein!“, dass sie ein großes Siegel auf die Summe dieser Arbeit setze: die Liebe gehört mir wie der Glaube. Die rettende Liebe muss ihr das große Werkzeug, womit sie die Tatsache des Glaubens erweiset, werden. Diese Liebe muss in der Kirche als die helle Gottesfackel flammen, die kundmacht, dass Christus eine Gestalt in seinem Volk gewonnen hat. Wie der ganze Christus im lebendigen Gotteswort sich offenbart, so muss er auch in den Gottestaten sich predigen, und die höchste, reinste, kirchlichste dieser Taten ist die rettende Liebe.“* (Johann Hinrich Wichern)

***Liebe Schwestern, liebe Brüder,***
diese Worte Wicherns auf dem Wittenberger Kirchentag 1848 sind uns zutiefst vertraut. Wie eine diakonische Muttermilch haben wir sie aufgesogen und unser diakonisches Selbstverständnis durch sie genährt. Und dennoch, haben wir es uns in Diakonie und Kirche angewöhnt, Glaube und Liebe, Wort und Tat, Theologie und Praxis Pietatis gegenüberzustellen und dabei zu beklagen, dass auch 160 Jahre nach dieser Rede die Evangelische Kirche noch immer die Kanzel der Tat, das Amt der rettenden Liebe stiefmütterlich behandelt.

Dieses Klagen mag zwar der Identitätsbildung von diakonisch Tätigen und der Diakonie insgesamt dienen, indem sie sich von der Kirche des Wortes abgrenzt, die Wichern offenbar noch immer nicht verstanden hat – doch müssen wir, wenn wir es aufmerksam lesen, einräumen, dass die von uns so gern geübte Gegenüberstellung sich durch das eben gelesene Zitat und die Theologie Wicherns nur sehr begrenzt begründen lässt.

Wichern wollte gerade nicht zwischen Glaube und Liebe, Wort und Tat unterscheiden, in ihnen nicht einmal zwei Seiten einer Medaille sehen, sondern begriff sie als Einheit christlicher Existenz heute.

In der Vorbereitung auf diese Tagung habe ich mich gefragt, wie Bruder Wichern wohl eine solche Versammlung seiner Schwestern und Brüder im Jahr 2008 eröffnet hätte.

Vermutlich hätte er auf den hingewiesen, in dessen Nachfolge wir als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Diakonie leben und arbeiten: Auf Christus, der sein ganzes Leben

unter die Überschrift „Diakonie“ gestellt hat: *„Ich aber bin unter euch wie ein Diener.“* (Lukas 22, 27).

Diakonische Existenzbestimmung heute wird sich also an Christus, dem Diakon Gottes, orientieren. Er hat uns Gottes Diakonie an uns Menschen vor Augen geführt, die Voraussetzung unseres Glaubens und Lebens ist. Diakonie ist also nicht erst Konsequenz unseres Glaubens, sondern erwächst aus der Erkenntnis, dass Gott uns annimmt, liebt, wert achtet und uns in Christus dient:
„Denn auch der Menschensohn ist nicht gekommen, dass er sich dienen lasse, sondern dass er diene und gebe sein Leben zu einer Erlösung für viele.“ (Markus 10, 25)

So verstanden, erinnert und feiert diakonische Praxis die Diakonie Gottes an uns Menschen.

Warum ist die lebendige Vergegenwärtigung von Gottes Diakonie so bedeutsam für unsere Praxis und für die Kultur diakonischer Unternehmen? Weil sie Grundeinstellung und Haltung prägt und korrigiert. Nicht erst seit Wolfgang Schmittbauer wissen wir ja, dass wir als professionelle Helferinnen und Helfer einer spezifischen Gefährdung unterliegen. Wir wissen, wie schmal der Grat ist, der Nächstenliebe von Dirigismus und Entmündigung trennt und Hilfebedürftige in problematische Abhängigkeitsverhältnisse bringt und darin festhält. Die Erinnerung an Gottes Diakonie bewahrt die Mitarbeitenden in der Diakonie vor dem spezifischen Hochmut der „Gut-Menschen“. Sie bewahrt uns vor einer offenen oder verdeckten Überheblichkeit.

Ich finde, es gehört zum speziellen Auftrag diakonischer Gemeinschaften, daran zu erinnern und einer solchen Überheblichkeit entgegen zu wirken. Wichern tat das übrigens, indem er den professionellen, den umfassend gebildeten Fachleuten im Rauhen Haus, im Johannesstift und in all den anderen Einrichtungen und Diensten der Diakonie die Anrede „Bruder“ oder „Schwester“ verlieh. Sie sollten nicht nur untereinander als Schwestern und Brüder verbunden sein, sondern vor allem den Menschen, mit denen sie gemeinsam lebten und arbeiteten, zur Schwester zum Bruder werden.

Unter all den vielen Schriften Johann Hinrich Wicherns, ist mir das „Festbüchlein für das Rauhe Haus“ die liebste. Voller Phantasie haben er und die Brüder und Schwestern der ersten Jahrzehnte mit den hier lebenden Kindern und Jugendlichen Gottes Diakonie an uns Menschen gefeiert und damit anschaulich und erfahrbar gemacht. Sie haben gefeiert und gepriesen, dass Gottes Diakonie jedem Menschen gilt und jeder Mensch ein Diakoniefall Gottes ist – nicht nur die schwerbehinderte Bewohnerin oder schwierige Jugendliche, sondern auch der erfolgreiche Vorstand oder der phantasie-sprühende Jugenddiakon. Gottes Geist wirkt in und durch sie alle und führt sie zu einer Gemeinschaft in diesem Geist der Liebe zusammen. Das bringt starre und einseitige Rollenverteilungen – hier die Starken – dort die Schwachen, hier die Theologie – dort der diakonische Pragmatismus – in Fluss. Es bringt auch die Mitarbeitenden in der Diakonie als Bedürftige und Empfangende in

den Blick. Alle haben etwas zu geben und zu nehmen: Die Pflegebedürftigen und die Pflegenden, die Trauernden und die Lachenden.

Der Glaube, das spirituelle Alltagsleben ist also nicht ein Sahnehäubchen auf den vielfältigen professionellen Angeboten sozialer Dienstleistungen diakonischer Unternehmen, sondern eigentümlicher Bestandteil ihrer Existenz. Sie geben unseren Alltagsbegegnungen in den Einrichtungen und Diensten der Diakonie einen tieferen Sinn und bringen die Liebe in diesen professionellen Beziehungen wie „eine helle Gottesfackel“ zum Leuchten.

Ich wünsche uns, dass die Impulse des Wichern-Kongresses diakonischer Gemeinschaften unter uns, in unseren Gemeinschaften, Einrichtungen und Diensten zündelnd und zündend wirken und damit Flammen der Liebe entfachen und Spiritualität, d.h. Glaubensleben befördern. Diese Fachtagung war ein lebendiger Tag des vielfältigen Austausches, der Vergewisserung und der Provokation. Dabei haben uns am Vormittag Heidemarie Langer und Claus Bantzer mit einer eindrucksvollen Bibelarbeit zu Marta und Maria und am Nachmittag Andreas Theurich mit den nachfolgend dokumentierten Referat unterstützt. Für ihren diakonischen Dienst in der eben beschriebenen Wechselseitigkeit danken wir nochmals herzlich.

In diesem Wichern-Jahr 2008 begeht das Rauhe Haus sein 175-jähriges Jubiläum. Und da Wichern das Rauhe Haus von Anfang an mit der „Brüdersache“ und der diakonischen Bildung verbunden hat, feiert auch die Brüder- und Schwesternschaft des Rauhen Hauses ihren 175. Geburtstag. 1858 gründete Wichern, gemeinsam mit Brüdern aus dem Rauhen Haus, das Ev. Johannesstift in Berlin. Auch dieses wurde von der Gemeinschaft der Brüder geprägt und entwickelt. Zu Wicherns Lebzeiten waren wir aufs Engste miteinander verbunden und erst 1882 hat sich die Brüderschaft des Ev. Johannesstifts verselbstständigt. Umso mehr freuen wir uns, dass die beiden Gemeinschaften in diesem Jahr mit dem Wichern-Kongress und mit dem gemeinsamen Theaterprojekt „Wichern – eine Forschungsreise“ sowie der wechselseitigen Mitarbeit bei den Gemeinschaftstagen wieder näher zusammengerückt sind.

Schwestern und Brüder aus dem Rauhen Haus, dem Ev. Johannesstift und den anderen Mitgliedsgemeinschaften des Verbandes Evangelischer Diakonen-, Diakoninnen- und Diakonatsgemeinschaften in Deutschland haben einen Tag der Begegnung, des gemeinsamen theologischen Arbeitens und Erkennens und der Erfahrung diakonischer Gemeinschaft in der Nachfolge Jesu erlebt. Seine Impulse sollen durch dieses Heft einem breiten Fachpublikum zugänglich gemacht werden, damit ihre Wirkung nicht auf das Wichern-Jahr 2008 begrenzt bleibt.

**Diakon Volker Krolzik,**
Konviktmeister des Rauhen Hauses

Berlin / Hamburg, November 2008

# DES KAISERS NEUE KLEIDER

## oder: Die theologische Sinnmitte gegen den Strich gebürstet



**Überarbeitete Fassung des Vortrages auf dem Wichern-Kongress diakonischer Gemeinschaften am 21. Juni 2008 in Hamburg**


### summary

Diakonie feiert sich im Wichern-Jubiläumsjahr selbst – und sie hat allen Anlass dazu, blickt Sie doch nicht nur erinnernd auf eine reiche Vergangenheit zurück, sondern kann im Nachdenken über zukünftige Aufgaben und Herausforderungen aus der Tradition lernen – wenn sie diese denn nicht einseitig verherrlicht . Diakonie steht heute unter einem andauernden Veränderungsdruck, der nicht allein durch die Ökonomisierung des Sozialen gekennzeichnet ist. Schwerer wiegt die Suche nach der immer wieder neu und aktualisierend zu bestimmende innere Mitte, das so genannte diakonische Profil, angesichts diffuser werdender Motivationslagen von Mitarbeitenden und dem Auseinanderdriften inhaltlicher Leitbilder und erlebter organisationaler Wirklichkeit. In diesem Kontext sind unterschiedliche Veröffentlichungen anzusiedeln, die in jüngster Zeit das Stichwort „diakonische Kultur“ auch unter dem Aspekt einer „Qualitätskultur“ aufnehmen.

In seinem Vortrag auf dem Wichern-Kongress der Diakonenschaften versucht Andreas Theurich, Dozent für Diako-

nie an der Ev. Hochschule Hamburg, auf die Komplexität kulturellen Wandels in Diakonie einen Blick zu werfen und darin die besondere Rolle von Diakoninnen und Diakonen zu beschreiben. Dabei wird einerseits das Konzept des „Organizational Shadow“ aus der psychodynamischen Organisationsberatung auf Diakonie angewandt und andererseits das Märchen „Des Kaisers neue Kleider“ als metaphorischer Interpretationsrahmen für die Rolle von Diakoninnen und Diakonen gewählt. Diese werden abschließend als humorvolle Beraterinnen und Berater gekennzeichnet, die – durch ein analytisches Netzwerk gestützt – diakonischer Arbeit immer wieder neu zu denken geben könnten. Hier, so die These, könnte eine augenzwinkernde Leichtigkeit gepaart mit einer selbstreflexiven Beobachtungsgabe einen hilfreichen Blick auf die positive Vielfalt in Diakonie werfen, der zukunftsfähiger sein dürfte als der fortwährende Hinweis auf bestehende Defizite und überzogene Erwartungen insbesondere an Mitarbeitende.

## 1. Zur Einführung – Des Kaisers neue Kleider

Ehrlich gesagt weiß ich nicht, ob Wichern ein Märchenfan war. Ob er als Vater seinen acht Kindern Märchen erzählen konnte, ist wohl aus rein zeitlichen Gründen zu bezweifeln, oblag doch die Erziehung der eigenen Familie spätestens seit Anfang 1850 weitestgehend seiner Frau Amanda, die ihrerseits beklagte, viel zu wenig Zeit für die Kinder zu haben. (Schambach:101-206) Vermutlich hätte er auch mit den Märchensammlungen seiner Zeitgenossen, den Gebrüdern Grimm, wenig anfangen können, waren sie doch mindestens in ihrer ersten Fassung dem christlichen Sittenbewusstsein recht verdächtig.

Ähnlich wird es mit dem in Deutschland hoch angesehenen Dichter Hans Christian Andersen gewesen sein, der 1837 in dänischer Sprache und dann 1840 in deutscher Übersetzung seine Kunstmärchen mit großem Erfolg veröffentlichte. Zu diesen Märchen gehörte auch „Des Kaisers neue Kleider“ – ihnen allen sicher bekannt. Ich möchte hier versuchen, dieses bekannte Märchen als eine Art Interpretationsrahmen zu verstehen für die Fragestellung, wie ich Sie dem Titel dieses Kongresses entnehme: „Wie können wir in einer modernen Diakonie den Glauben (ich ergänze: womöglich im Sinne Wicherns?) als Sinnmitte diakonischen Handelns verstehen?“ Und da dieser Kongress eine Veranstaltung diakonischer Gemeinschaften ist, wird sicher zu fragen sein: „Was haben Diakone und Diakoninnen damit zu tun?“

In drei Schritten will ich vorgehen: Zunächst frage ich, warum wir in diakonischen Zusammenhängen überhaupt und wie wir von der „Sinnmitte“ reden. Zweitens werde ich darstellen, wie mit dem Begriff einer diakonischen Kultur diese Sinnmitte bestimmt werden und wie eine solche Kultur sich entwickeln und wandeln kann. Abschließend versuche ich, entlang des titelgebenden Märchens die Rolle der diakonischen Gemeinschaften in einer diakonischen Kultur, genauer einer diakonischen Unternehmenskultur, zu beschreiben und dabei ein wenig gegen den Strich zu bürsten.

## 2. Erste Vignette: Der Kaiser, der seinem Amt nicht gerecht wird

Vor vielen Jahren lebte ein Kaiser, der so ungeheuer viel auf neue Kleider hielt, dass er all sein Geld dafür ausgab, um recht geputzt zu sein. Er kümmerte sich nicht um seine Soldaten, kümmerte sich nicht um Theater und liebte es nicht, in den Wald zu fahren, außer um seine neuen Kleider zu zeigen. Er hatte einen Rock für jede Stunde des Tages, und ebenso wie man von einem König sagte, er ist im Rat, so sagte man hier immer: „Der Kaiser ist in der Garderobe!“

### 2.1. Zur Profildebatte in der Diakonie

Eigenartigerweise geschieht im Märchen etwas zu Erwartendes nicht: obwohl doch die Staatsgeschäfte völlig im Argen zu liegen scheinen, der Kaiser seinem Amt nicht nachgeht, sich nicht um Soldaten, Theater, also Landesverteidigung und Kultur plus Umweltbelange kümmert sondern nur um sich selbst, protestiert niemand. Im Gegenteil geht alles recht vergnüglich zu mit dieser zu Staatsgeschäften unfähigen Führungskraft, der vor allem eines tut: repräsentieren und zwar vornehmlich sich selbst. Lassen Sie uns von hier aus einen Blick auf unser Thema werfen.

Was für Wichern noch selbstverständlich war, die religiöse, genauer die christliche Motivation, ja, tiefe innere Überzeugung der Mitarbeitenden in der Inneren Mission, wird und wurde in den letzten Jahren und Jahrzehnten in der Fachliteratur und in Leitungsgremien der Diakonie unter dem Stichwort des „diakonischen Profils“ intensiv problematisiert. Ergeben Umfragen unter den Mitarbeitenden der Diakonie doch immer wieder, dass eben jene vorausgesetzte Motivation zunehmend an Bedeutung verloren hat und sich volkskirchliche Wirklichkeit eben auch in Diakonie spiegelt. Die Motivlagen für das Hilfehandeln auf der interaktionalen Ebene sind vielschichtig geworden und Kinder unserer individualisierten und pluralisierten Zeit sind wir letztlich alle. Frühere Plausibilitäten haben an Wirksamkeit, Präge- und Haltekraft verloren, Traditionen sind transformiert worden, wenn man nicht sogar von Traditionsabbrüchen sprechen muss und gleichzeitig gibt es eine verstärkte Suche nach sinnvollen Lebens- und Arbeitsentwürfen, nach Formen von Gemeinschaft und Kommunikation.

Ich will auf die Hintergründe dieser Entwicklung nicht näher eingehen – sie sind hinlänglich beschrieben und werden immer wieder beklagt unter dem Stichwort eines angeblichen Profilverlustes der Diakonie, dem gegenüber eine hohe Erwartung der Bevölkerung an eben den erkennbaren christlichen Hintergrund durchaus besteht (Diakonie 2003). Im diesem Zusammenhang kommt mir allerdings die Profilforderung im Blick auf Diakonie an unser Märchen erinnernd manchmal so vor, als würde in der Analyse der angedeuteten Entwicklung plötzlich ein Kind in der Menge den eigentlich unbekleideten Kaiser erblickend rufen können: „Aber er hat ja gar nichts an!“ und dies könnte sich verbreiten wie ein Lauffeuer: „Hört die Stimme der Unschuld!“ sagte der Vater; und der eine zischelte dem andern zu, was das Kind gesagt hatte. „Aber er hat ja gar nichts an!“ rief zuletzt das ganze Volk.

Das wäre natürlich eine schlimme Perspektive, wenn in dem, was Diakonie verkörpert, letztlich gar nichts von dem doch zu erwartenden christlichen Hintergrund (mehr) drin wäre, wenn Diakonie somit also zwar fachlich hervorragende Arbeit leistet, sich aber in den Begründungszusammenhängen ihrer Arbeit und eben in der inneren Haltung von einem wie auch immer genauer zu bestimmenden Kern und Auftrag entfernt. Diejenigen, die sich mühen, das diakonische Profil zu schärfen, bekommen unverhofft durch die Betriebswirtschaft neue Argumente, wenn auf die Binsenweisheit zurückgegriffen wird, dass in einem pluralen Marktgeschehen letztlich nur der Bestand haben kann, der deutlich erkennbar ist, der sein so genanntes Alleinstellungsmerkmal herausstellen kann. „Die Chancen der Diakonie ergeben sich durch ihren christlichen Hintergrund. Dort kümmern ungenutzte Potentiale vor sich hin. Die Möglichkeiten, die sich daraus ergeben, werden in hohem Maße durch die Erwartung der Nutzer diakonischer Einrichtungen gestützt. Sie wollen, dass der christliche Hintergrund erkenntlich ist und in der praktischen Tätigkeit zum Tragen kommt... Die Gefahren für die Diakonie bestehen darin, dass die Identität ihrer Marke nicht genügend gepflegt wird und sie dadurch ihr Gesicht verliert. Markenidentität bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll. Sie umfasst deren wesentliche und charakteristische Merkmale. Eine Marke ohne eigenes Gesicht wird kaum erfasst und nur ungenügend wahrgenommen.“ (Diakonie 2003) In diesem Zitat und in fast allen Veröffentlichungen wird letztlich von einem Defizit ausgegangen: der Marketingexperte erwartet den überzeugenden diakonischen „Zusatznutzen“ evangelischer Altenpflege, die Kunden erwarten die unbedingte und unbegrenzte Zuwendung zu Pflegebedürftigen, die Mitarbeiterinnen erwarten eine gute Bezahlung, die Kirche erwartet das deutliche evangelische Bekenntnis, das missionarisch ausstrahlt, wie – m. E. in einer deutlichen Engführung – gerade das Zukunftspapier der EKD mit ihrem 8. Leuchtfeuer: „Diakonisches Handeln muss (...) stärker als bisher mit katechetischen Elementen verbunden werden, damit deutlich wird, wessen Geistes Kind es ist.“ (EKD, Kirche der Freiheit:82)

### 2.2. Warum wir von der Sinnmitte reden

Die in verschärfter Konkurrenzsituation liegende Gefährdung der Legitimation von Diakonie, v.a. aus Sicht Diakonischer Unternehmen wurde insbesondere in der Betheler Schule über die innere Achse (Jäger 1992) der Diakonie beantwortet, die bis hin zu einem Bielefelder Management Modell für Diakonie entwickelt wurde, das die Sinnmitte in der Geistgemeinschaft Diakonie (Lohmann 1997) bestimmen will zwischen Profil und Profit (Haas 2004).

In einer zweiten Diskussionslinie geht es weniger um die Profilierung diakonischer Unternehmen selbst als vielmehr um diakonisch wichtige Themen, Positionen, Dialoge im Blick auf gesellschaftliche Entwicklungen und Veränderungen. Also die diakonische Anwaltschaftlichkeit, die „Option für die Armen“ in der Konkretion gesellschaftlicher Veränderungen, die man nicht dem Markt allein überlassen kann und darf. Diakonisch wichtiger Themen wie „Liebe unter

Leitung der Gerechtigkeit“ (Schmidt 2003), „die größere Diakonie“ (Benedict 2001), die das Geheimnis menschlichen Lebens in der Angewiesenheit aufeinander und der beispielhaften Sorge umeinander sieht und dieses bis in sozialpolitische Debatten hinein zu thematisieren sucht. Zwischen „Mitmenschlichkeit und Marktorientiertheit“ (Zitt 2008) spannt sich also das eigentliche Amtsgeschäft von Diakonie auf, zwischen diesen Polen, die allerdings zusammengehören, liegt ihre Gefährdung. Um dieser Gefährdung standzuhalten, wird in der Regel auf die Kompetenz und Motivation von Mitarbeitenden verwiesen, die es anzuerkennen, zu stärken und fortzubilden gilt. So spricht etwa Herrmann Steinkamp von diakonischer Basiskompetenz (Steinkamp:101), die auf eine spirituelle Verankerung von Compassion/Mitleiden zielt, die über die Grenzen religiöser oder konfessioneller Bindungen hinausgeht und allerdings von Mitarbeitenden eingefordert werden kann, letztlich in Ausbildungsgängen Teil eines Curriculums werden müsste. Was er meint, ist keine nach rückwärts gerichtete Utopie und alte Zeiten – womöglich der Gründerzeit – idealisierende Erwartungshaltung an die eben vermisste Glaubensüberzeugung der Mitarbeitenden in Diakonie, sondern im Blick auf gesellschaftliche Probleme in globalen Zusammenhängen eine Koalition derjenigen, die für die Option für die Armen individuell und institutionell eintreten wollen und – diakoniespezifisch – dies von ihrem Auftrag her auch müssen. Die Ausdifferenzierung von Compassion als Basiskompetenz bezeichnet Erkenntnis der strukturellen Selbstbetroffenheit, Empathie und politische Sensibilität als die entscheidenden Ebenen, um die es gehen muss. In der Kompetenz von Diakonie in dieser Differenziertheit drückt sich ihr gesellschaftlich relevantes Profil aus. Es geht also auch hier um Profil, jedoch stärker ausgerichtet auf die profilierte Repräsentanz diakonisch wichtiger Themen. Die beiden Argumentationslinien – Profil diakonischer Unternehmen und gesellschaftliche Repräsentanz anwaltschaftlicher Diakonie – treffen sich m. E. in der Frage nach einer diakonischen Kultur, die es erinnernd neu zu finden und zu gestalten gilt – einmal im Blick auf diakonische Unternehmen, Organisationen, Initiativen, zum anderen im Blick auf eine Gesellschaft, die ökonomischen Interessen zunehmend alles andere unterordnet und den Blick für eine „lebensdienliche Wirtschaft“ (Ulrich 2007) zu verlieren droht.

In diesem Zusammenhang ist die Debatte um das diakonische Profil, die Sinnmitte, den Eigensinn von Diakonie angesiedelt, die ihren Ort auch und gerade neu im Jubiläumsjahr bestimmen muss.

## 3. Zweite Vignette – Die Kultur im Kaiserreich

In der großen Stadt, in der er wohnte, ging es sehr munter her. An jedem Tag kamen viele Fremde an, und eines Tages kamen auch zwei Betrüger, die gaben sich für Weber aus und sagten, dass sie das schönste Zeug, was man sich denken könne, zu weben verstanden. Die Farben und das Muster seien nicht allein ungewöhnlich schön, sondern die Kleider, die von dem Zeuge genäht würden, sollten die

wunderbare Eigenschaft besitzen, dass sie für jeden Menschen unsichtbar seien, der nicht für sein Amt tauge oder der unverzeihlich dumm sei.

‚Das wären ja prächtige Kleider', dachte der Kaiser; wenn ich solche hätte, könnte ich ja dahinterkommen, welche Männer in meinem Reiche zu dem Amte, das sie haben, nicht taugen, ich könnte die Klugen von den Dummen unterscheiden! Ja, das Zeug muss sogleich für mich gewebt werden!' Er gab den beiden Betrügern viel Handgeld, damit sie ihre Arbeit beginnen sollten.

### 3.1. Eckpunkte einer diakonischen Kultur

In neueren Veröffentlichungen der diakonisch-theologischen Literatur wird unter dem Stichwort „Diakonische Kultur" nach dem gesucht, was sich noch in den 90er Jahren mit der Sinnmitte verband. Diakonie hat in spezifischer Weise das entdeckt, was insbesondere die Wirtschaftswissenschaften und die Managementliteratur (nicht nur aber auch) im Bereich Non-Profit-Sektor als herausforderndes Thema formulieren: Kulturen zu verstehen und angemessen mit ihnen umzugehen, weil sie, obwohl schwer fassbar, einen enormen Einfluss auf Entscheidungen und Handlungen von Organisationen Einfluss nehmen können. Dass dies erst in letzter Zeit verstärkt in den Blick kommt, liegt sicher nicht nur an den oben beschriebenen Veränderungen und Traditionsabbrüchen sondern auch daran, dass komplexe Organisationen weit mehr als Führungskräften lieb ist, bestimmt werden durch prägende kulturelle Faktoren, die geradezu im Schatten, im Untergrund wirken und mit herkömmlichen Methoden der Leitung weder wahrgenommen, noch verstanden, noch gar „gemanagt" werden können. Das also, was nicht unmittelbarer Anschauung offen steht, was aber implizit und historisch gewachsen die Wirklichkeit von Organisationen und die in ihnen getroffenen Entscheidungen, Handlungsweisen, Kommunikationen kaum bewusst beeinflusst, kann unter dem Begriff „Unternehmenskultur" gefasst werden (Rüegg-Stürm 2003). In der Tradition der St. Gallener Schule wäre Diakonische Kultur die „Grammatik oder Semantik eines Unternehmens" (vgl. auch Haas 2007:122-128), die sich materialisiert in äußeren Zeichen, Artefakten und Symbolen sowie in immateriellen Wirkmomenten, Mythen der Gründerväter, Wertorientierungen, Haltungen, unausgesprochenen Regeln. In diesen kulturellen Faktoren manifestiert sich der Sinn einer Organisation, sie gibt Antwort auf die Frage, warum wir bestehen, was uns ausmacht und von anderen unterscheidet, was uns einzigartig macht. Diese Fragen können – und das macht die Sache einer Untersuchung nicht leichter – in lokalen Kulturen, Subkulturen einer Organisation durchaus unterschiedlich beantwortet werden.

Das neue Handbuch „Diakonische Kultur" für Führungskräfte (Hofmann, 2008) macht deutlich, dass in der bewussten Gestaltung etwa von Ritualen, von Übergängen, von sinnstiftenden Angeboten und werteorientierten und transparenten Entscheidungen diakonische Kultur sichtbar werden kann. Es geht dabei um eine Führungsaufgabe, die sich nicht darin erschöpfen kann und darf, im Sinne eines nor-

mativen Managements Leitbilder zu formulieren, sondern die versuchen muss, Räume zu eröffnen, in denen eine Sprache für eigene biografisch verankerte Werte und Überzeugungen gefunden werden kann, die handlungsleitend sind. Hier ist eine gehörige Portion Bescheidenheit angesagt, die den Mund mit traditionellen Formulierungen nicht mehr allzu voll nehmen darf, will sie nicht völlig unverständlich bleiben, sondern die nach „rettenden Übersetzungen“ (Habermas 2004) suchen muss für das, was wichtig und unverzichtbar für Diakonie ist: die Orientierung an einem christlichen Menschenbild aus Angewiesenheit, Freiheit und Verantwortung für den Nächsten und einem befreienden Bezug zur göttlichen Wirklichkeit.

Die zweite aktuelle Veröffentlichung zum Thema ist die (auch online abrufbare) Handreichung des Diakonischen Werkes der EKD, Charakteristika einer Diakonischen Kultur (Diakonie Texte 1/2008). Auch hier wird – ähnlich wie im Handbuch – Kultur pragmatisch betrachtet. In großem Respekt vor der Tradition und behutsam mit der Pluralität der Meinungsbildung in heutiger Diakonie umgehend, bezeichnet der Text des DW im Anschluss an Moltmann (1977) eine diakonische Kultur als Momentaufnahme einer Lebenspraxis und Gestaltungsaufgabe im Horizont des anbrechenden Reiches Gottes. Die Handreichung macht konkrete Gestaltungsvorschläge immerhin nicht nur im Bereich der Spiritualität, Weiterbildung der Mitarbeitenden und Gemeinschaftsförderung sondern auch im Blick auf Führung, Prozesse und Strategien der Qualitätssicherung und Organisationsentwicklung. Insbesondere im Bereich der Fortbildung durch spirituelle Angebote, hat das Rauhe Haus hier in Hamburg durch seine Oasen-Tage aber auch durch diakonische Basiskurse bereits einiges entwickelt – Sie werden aus Ihren Einrichtungen eigene Beispiele kennen.

Einen dritten Versuch, sich dem Thema zu nähern, stellt die Dissertation von Paul Gerhardt Hanselmann (2007) dar, der versucht, diakonische Kultur im Zusammenhang von Qualitätsentwicklung zu befragen und ein Modell der Qualitätskultur beschreibt, das durchaus differenziert die Außenseite der veröffentlichten Werte und Normen (Leitbild) und die Innenseite der alltagswirksamen gelebten Haltungen, Grundwerte und Bilder der Organisation betrachtet.

So lobenswert es ist, dass erstens von einer undifferenzierten Betrachtung diakonischer Kultur als wesentlich in der so genannten „diakonischen Haltung“ von Mitarbeitenden manifestiert abgesehen wird und dass zweitens in – wie ich finde – unverkrampfter Weise diakonischen Organisationen wirklich gut umsetzbare Handlungsschritte und Methoden angeboten werden, so wenig kann allerdings m. E. auf lange Sicht vermieden werden, einen (noch) tieferen Blick auf die Organisationskultur zu werfen. Was die genannten Veröffentlichungen vermeiden, obwohl sie es immerhin benennen, ist die Berücksichtigung der Tatsache, dass die leitenden Kulturelemente einer Organisation eben unseren blinden Fleck darstellen, den Schatten, um mit C.G. Jung zu reden, den wir gerade nicht sehen wollen und können. Dieser Organisationsschatten liegt im Dunkeln und er bein-

haltet wesentliche Elemente der Kommunikation, die festlegen, wie etwas informell geregelt wird, bevor z.B. durch das Management offizielle Entscheidungen getroffen werden. Flurfunk, Gerüchteküche, der kurze Dienstweg gehören in diesen Bereich aber auch persönliche Umgangsformen, ob man sich grüßt und wie oder welches innere Bild der Organisation (organization in the mind) vorherrscht. Man kann annehmen, dass im Sinne eines informellen Systems eine Schattenorganisation besteht, deren Kultur oft entscheidender wirkt, als alle offiziellen Festlegungen. Diese Kultur ist für Diakonie (und Kirche) wie für jede Organisation höchst bedeutend. Sie wird in der Regel zur Kenntnis genommen – und bekämpft, manchmal taktisch genutzt. Mitarbeitende aber sind Teil einerseits des rationalen Systems von Entscheidungen und fachlicher Arbeit und andererseits des informellen Systems, in dem wesentlich unbewusste Faktoren eine Rolle spielen. Will man beide miteinander verknüpfen, so muss man Kultur als einen psychosozialen Prozess beschreiben, in dem jeder und jede Einzelne innere Überzeugungen und Glaubensvorstellungen, Werte, Moralvorstellungen, Vorurteile in einer Art Verhaltensrepertoire auf die äußere Welt anwendet. (vgl. Ahlers-Niemann:26ff.) Über Rituale, Gewohnheiten und Einstellungen wirken alle Organisationsmitglieder – auch die Klienten, Adressaten, Bewohner – auf die Wirksamkeit von Strukturen und Prozessen ein. Kultur, in unserem Fall diakonische Kultur, ist immer schon vorhanden, weil sie eine notwendige Technik darstellt, die innere Welt mit der äußeren zu verknüpfen. Die Suche nach der „Corporate Identity“, die sich in einem „Corporate Design“ darstellt, akzeptiert das Vorhandensein eines unbewussten Moments in der Diakonie, läuft aber Gefahr, über bestimmte Maßnahmen ein „Wir-Gefühl“ erzeugen zu wollen, das in einer Art Oberflächenkosmetik die tiefer liegenden Prozesse eher verschleiert. (Beumer: 264) Kultur, insbesondere diakonische Kultur, darf nicht zur Ressource verkommen, die genutzt werden kann, um einen Marktvorteil zu sichern (Rüegg-Stürm 2007: 175) sondern muss als eine spirituelle Gabe begriffen werden, die helfen kann, die Unwegsamkeiten diakonischen Alltags auf interaktional-persönlicher, auf organisatorischer und auf gesellschaftlicher Ebene zu bewältigen. Was das konkret heißt, welche Bedeutung etwa Ritualen des Übergangs, des Abschieds, des Ankommens- und Neuanfangs zukommt, wie Feste gefeiert werden, Menschen in ihrer Arbeit gewürdigt und anerkannt, Konflikte besprochen werden, führt das Handbuch aus – wie stark der Anspruch jedoch mit der erlebten Wirklichkeit in Diakonie auseinanderfällt, zeigen einem Gespräche mit Mitarbeitenden nur zu häufig. Es gibt eine erlebte Differenz zwischen dem Anspruch einer diakonischen Kultur und ihrer erlebten Wirksamkeit im Alltagsgeschäft. Woran liegt das?

In seiner sehr instruktiven Untersuchung über das „Wichernhaus“, einer Rehabilitationseinrichtung für straffällige Jugendliche in Wuppertal, führt Arnd Ahlers-Niemann als Fallbeispiel psychosozialer Organisationsberatung aus, wie durch das allmähliche Verschwinden kulturellen Bewusstseins im Sinne der Gründungsidee einer Einrichtung, neue kulturelle Faktoren aus ganz anderen Bereichen Einfluss nehmen können. Im Falle des Wichernhauses,

welches ursprünglich durchaus einen bewussten Bezug zu diakonischen Leitideen aufwies, sind in diesem Prozess Elemente der Gefängniskultur leitend geworden, die aus der den Klienten ursprünglich vertrauten Umgebung in die diakonische Einrichtung übertragen wurden. Mitarbeitende haben in diesem Geschehen Aspekte der Gefängniskultur übernommen und auf ihr Selbstbild, ihr Adressatenbild und ihr Selbstverständnis als Organisation übertragen mit der Folge, dass diese Elemente immer stärker handlungsleitend wurden. Ohne hier ins Detail der Untersuchung gehen zu können, stellt sich die Frage, was dieser Prozess bedeuten kann für Organisationen der Sozialpsychatrie, der Suchtberatung usw. Kann die Ursache für die Differenzerfahrung (auch) darin liegen, dass ursprünglich leitende Kulturen verdrängt werden durch Kulturelemente anderer Bezugssysteme und dass dies umso eher möglich ist, wenn die eigene Kultur wenig beachtet, gepflegt, gebildet wird? Dies meint noch mehr als die systemtheoretische Unterscheidung, die Dierk Starnitzke mit „Diakonie als Soziales System“ (1996) getroffen hat, nach der Diakonie an der Grenze zwischen religiösen und z.B. wirtschaftlichen, medizinischen, rechtlichen Systemzusammenhängen stehend notwendigerweise Elemente aus allen Bezugssystemen kennt und damit auch immer wieder in Konflikte gerät. Hinzu kommt, dass Abwehrmechanismen ein Verdrängen existentiell wichtiger Zusammenhänge befördern. Am Beispiel des Zusammenhangs von Glauben als Sinnmitte und ökonomischen Bedingungen des Handelns: man will sich z.B. nicht mit dem Markt auseinander setzen, weil man befürchtet sich schmutzig zu machen – das obwohl man in jeder Beziehung von ihm abhängt! Noch einmal: der angedeutete Organisationsschatten entzieht sich der rationalen Analyse und Organisationskultur hat eine unbewusste Komponente, die durch bewusste Gestaltung nicht außer Kraft gesetzt, wohl aber geprägt werden kann. Diakonische Kultur wird sich mit diesem Schatten auseinander setzen müssen. Im Sinne der Untersuchung des Wichernhauses kommt dann auch die Frage zum Tragen, ob in der Auseinandersetzung mit totalitären Strukturen der Gefängniskultur des 19. Jahrhunderts nicht auch quasi totalitäre Kulturelemente in die Diakonische Kultur der von Wichern gegründeten Organisationen Eingang gefunden haben. Ahlers-Niemann bewertet als solche die strengen Regeln der Diakonischen Gemeinschaften und den totalen Anspruch an Glaubenskraft und Arbeitsbereitschaft der Brüder, den Wichern ja auch an sich selbst stellte.

Wenn es nun also bei der Suche nach der Sinnmitte um eine Rückbesinnung und Neuformulierung diakonischer Kultur in diakonischen Unternehmen und Einrichtungen geht, dann kann man von der Aufgabe eines kulturellen Wandels sprechen. Dieser geschieht folgerichtig mit Respekt vor den überkommenen kulturellen Werten einer Tradition, andererseits ausgerichtet auf konkrete strategische Herausforderungen und schließlich in der Bereitschaft, sich anregen zu lassen durch die Begegnung mit dem Fremden und Unbekannten auch der eigenen Tradition – soweit im Kontext des Handbuches, der Handreichung und der genannten Untersuchung.

Im Kontext des Märchens ist die Kultur des Kaiserreiches bestimmt durch die Tatsache, dass das sichtbare Fehlverhalten des Kaisers, der sich um nichts kümmert, offensichtlich gar keine Auswirkungen hat. „Im Kaiserreich ging es munter zu!“ Das einzige also, was wir erfahren über diese Organisation, ist positiv. Wie es dazu kommt, dass die beiden Betrüger so erfolgreich intervenieren können, soll in einem letzten Blick mit der Rolle von Diakoninnen und Diakonen verbunden werden.

## 4. Dritte Vignette: Die Rolle der „betrügenden Berater“

‚Ich will meinen alten, ehrlichen Minister zu den Webern senden‘, dachte der Kaiser, er kann am besten beurteilen, wie der Stoff sich ausnimmt, denn er hat Verstand, und keiner versieht sein Amt besser als er!‘ Nun ging der alte, gute Minister in den Saal hinein, wo die zwei Betrüger saßen und an den leeren Webstühlen arbeiteten. ‚Gott behüte uns!‘ dachte der alte Minister und riss die Augen auf. ‚Ich kann ja nichts erblicken!‘ Aber das sagte er nicht. Beide Betrüger baten ihn näher zu treten und fragten, ob es nicht ein hübsches Muster und schöne Farben seien. Dann zeigten sie auf den leeren Stuhl, und der arme, alte Minister fuhr fort, die Augen aufzureißen, aber er konnte nichts sehen, denn es war nichts da. ‚Herr Gott‘, dachte er, sollte ich dumm sein? Das habe ich nie geglaubt, und das darf kein Mensch wissen! Sollte ich nicht zu meinem Amte taugen? Nein, es geht nicht an, dass ich erzähle, ich könne das Zeug nicht sehen!‘ „Nun, Sie sagen nichts dazu?“ fragte der eine von den Webern. „Oh, es ist niedlich, ganz allerliebst!“ antwortete der alte Minister und sah durch seine Brille. „Dieses Muster und diese Farben! – Ja, ich werde dem Kaiser sagen, dass es mir sehr gefällt!“ „Nun, das freut uns!“ sagten beide Weber, und darauf benannten sie die Farben mit Namen und erklärten das seltsame Muster. Der alte Minister merkte gut auf, damit er dasselbe sagen könne, wenn er zum Kaiser zurückkomme, und das tat er auch.

### 4.1. Ein Bild

Zwei wirklich lustige Gesellen zeigt uns die Zeichnung von Vilhelm Pedersen, der viele Märchen Andersens illustriert hat. Herkömmlichen Auslegungen folgend hat der Zeichner zwei verschmitzt fröhliche Betrüger dargestellt, die sich den Wanst reiben – erfreut über den guten Reibach, den sie mit der Dummheit des Kaisers, seiner Minister und des ganzen Volkes gemacht haben. Selbst den klugen alten Minister haben sie hereingelegt und nun sind sie wieder verschwunden mit Samt und Seide und Gold, das sie erhalten haben, um etwas zu schaffen, was gar nicht da ist. Das Bild macht sie sympathisch, auch wenn sie die anderen Beteiligten herein gelegt haben und die Schadenfreude ihrer Gesichter teilt man innerlich ein wenig – sowieso, weil „Kleider machen Leute“ kein sonderlich diakonisches Motto ist.

### 4.2. Die einzig mögliche Intervention

Ich möchte Sie einladen, die beiden Betrüger einmal etwas anders zu betrachten, nämlich – im Anschluss an Buchinger (2000) in der Rolle von zwei Beratern, die sich einer Organisation geschickt und geschäftstüchtig anbieten und denen es gelingt, die Probleme dieser Organisation durch eine kluge Intervention ins Bewusstsein zu rufen. Wie das? Es scheint doch so, dass im Märchen offensichtlich niemand daran Anstoß nimmt, dass einiges im Argen liegt – und dennoch alles läuft. Niemand scheint innerhalb des Systems zu bemerken, dass der Kaiser seinen Pflichten nicht nachkommt – und wenn es bemerkt wird, so entsteht daraus kein Leidensdruck zur Auseinandersetzung oder Veränderung. Erst mit dem Auftreten der Betrüger entsteht dieser Leidendruck, weil sie Kleider anbieten, die mehr verraten als ihr gutes Aussehen, nämlich etwas sagen über die Identität eines jeden einzelnen, über Dummheit und Kompetenz. „Gerade das, was aus den Webern Betrüger macht, scheint mir aus den Betrügern gleichzeitig verantwortungsvolle Berater zu machen, die es außerdem auf geschickte Weise verstehen, ins Geschäft zu kommen“ (Buchinger, 378) Sie tun das, indem sie eine Unterscheidung einführen, eine Differenz, die so machtvoll ist, dass sich von da jeder und jede im Reich mit der Frage beschäftigt, ob er oder sie zu ihrem Amt tauge. Wer weiß, ob anders als so das System hätte in Bewegung geraten können? Durch diese Intervention kommt das System allerdings in Bewegung, weil ein Zustand, der zuvor unreflektiert hingenommen wurde, in die Reflexion, ja, die kritische Selbstreflexion gebracht wird. Aber sind die Betrüger nicht immer noch Betrüger, die neue Kleider versprochen haben und nichts liefern? Wenn wir die Betrüger als Berater verstehen, dann haben sie Kleider versprochen mit einer besonderen Eigenschaft und offensichtlich hatten sie auch genau diese Eigenschaft – dafür wurden die beiden Weber bezahlt, denn „nur als unsichtbare Kleider waren sie in der Lage, diese seltsame Eigenschaft, die ihnen zugeschrieben wurde, zu entfalten.“ (Buchinger: 379 ) In der Szene mit dem alten Minister wird deutlich, dass noch nicht einmal Klugheit und Ehrlichkeit ausreichen, um seine Geschäfte zu erfüllen, wenn die Arbeit nicht begleitet wird von kritischer Selbstdistanz und der Fähigkeit, die Dinge anders zu sehen.

### 4.3. Diakoninnen und Diakone als humorvolle Berater

Ist nun vorstellbar, dass doppelt qualifizierte Diakoninnen und Diakone genau diese Rolle der humorvollen Berater einnehmen können? Sind Diakoninnen und Diakone dazu qualifiziert, diakonische Kultur in dem Sinne zu beleben, dass sie die Differenz in ihre jeweiligen Einrichtungen einführen können, die nötig ist, um zu den impliziten aber wesentlichen Fragen vorzustoßen? Sind Diakoninnen und Diakone qua Amt in der Lage und beauftragt, innerhalb von Organisationen auch ungefragt zu intervenieren und Prozesse des Nachdenkens und der Selbstreflexion anzustoßen? Oder dienen sie eher der Ausgestaltung der inneren Sinnmitte, indem sie helfen, Räume und Rituale zu gestalten, Spiritualität und Gemeinschaft als kulturstiftende diakonische Elemente zu implementieren und neu zu finden? Oder schließlich: brau-

chen Diakoninnen und Diakone selbst in ihren Gemeinschaften neue Differenzerfahrungen, die sie nach der eigenen Kultur und der eigenen Sinnmitte neu fragen lassen? Wie immer man diese Fragen beantworten will – sie bleiben der Weiterarbeit – so wird doch deutlich, dass nur dann, wenn durch eine Differenzerfahrung, die geradezu als Irritation von außen erlebt wird, die Frage nach dem Profil als Frage nach der Kultur zu einer eigenen Frage wird.

### 4.4. Das Ergebnis eines kulturellen Wandels im Kaiserreich des Märchens

Im Märchen wird nichts davon gesagt, wie es weiter geht. Die Prozession macht es offensichtlich, die Kleider sind gar nicht da – aber die Frage, die sie ausgelöst haben, gehört jetzt zur Kultur dazu. Der Kaiser hält durch, fast scheint es, nicht nur peinlich berührt sondern ebenso humorvoll wie die Betrüger/Berater. Vor der Prozession musste die eigene Dummheit, die eigene Amtsunfähigkeit, ich ergänze, die eigenen Zweifel, offenen Fragen, Kritikpunkte, die eigene Müdigkeit, Sinnleere, das Ausgebranntsein versteckt werden – und wirkte implizit doch. Nach der Erkenntnis muss der Kaiser und alle Beteiligten noch eine Weile durchhalten und der Form halber so tun als ob. Innerlich aber weiß er, der Prozess des Nachdenkens wird weiter gehen und man kann sich nur wünschen, dass Selbstdistanz zu einer kulturellen Errungenschaft dieses Kaiserreiches geworden ist.

### 4.5. Der Ausblick auf Sinnmitte, diakonische Kultur und humorvolle Beratung

Mir scheint, so wichtig angesichts der komplexen Fragen diakonischer Kultur in Unternehmen und in der Gesellschaft die Profildebatte auch ist, so gut würde ihr eine gewisse Leichtigkeit tun! Kultureller Wandel lebt sicher von einer wertschätzenden Haltung nach rückwärts, die zu würdigen weiß, was alles an Schätzen in einer erfolgreichen Vergangenheit zu finden ist. Nur in einer Haltung des Respekts und der Wertschätzung dem „Alten“ gegenüber, kann Neues gefunden werden – und muss dann eben auch gefunden werden. Es gibt eine Tendenz – auch in Diakonie – die eigene Herkunftsgeschichte entweder zu idealisieren oder als Ballast abzutun. Beides ist sicher einer guten Entwicklung nicht förderlich. Diakonische Kultur insbesondere in Unternehmen könnte ansetzen an den Stärken der Mitarbeitenden, dem Vertrauen, das Diakonie unbenommen entgegen gebracht wird, der Vernetzung mit unterschiedlichsten lokalen Akteuren eines Gemeinwesens, der Innovationsfähigkeit von Teams usw. Diakonische Kultur müsste in großer Offenheit Räume schaffen, in denen sich diese in der Geschichte schon wirksamen Faktoren als Entwicklungspotentiale, als Energiequellen entfalten können. Zu diesen Energiequellen gehört eben auch das unbewusst Leitende und in ihm hat, wie Urs Jäger beschreibt, Zukunft immer schon begonnen. (Jäger, 2007: 106) Die Auseinandersetzung mit dem, was da ist und mit dem was war, wie wir es in diesem Jahr ausführlich tun, kann Spielräume eröffnen für Neues – wenn wir es unverkrampft tun. Das meine ich mit Leichtigkeit im Blick auf diakonische Kultur. Nicht Mitarbeitende überziehen mit Maßnahmen über Maßnahmen.

Mitarbeitende in Diakonie müssen Raum haben für unterschiedliche Vorstellungen, auch Glaubensvorstellungen und gerade darin, dass dieser Raum bereitgestellt wird, drückt sich ein wesentliches Element von diakonischer Kultur aus. Die beschriebene Selbstdistanz und Differenzfähigkeit erweitert um den Gedanken der Auseinandersetzung mit dem Organisationsschatten klingt nun nicht gerade nach Leichtigkeit, sondern nach angestrengter Reflexionsarbeit. Aber die Fähigkeit, zu sich selbst in Distanz zu treten, kann auch Befreiendes bewirken. Das Eingeständnis von Führungskräften etwa, dass sie auch nicht weiter wissen, muss nicht Lähmung und Ratlosigkeit bewirken, muss nicht die Bankrotterklärung der Leitungsebene sein, sondern kann im Gegenteil neue Perspektiven erst ermöglichen. Das Bild des „Wellenreiters“ (Jäger 2007) oder der „Kunst des Balancierens“ (Jäger 2008), wie es sich als Fazit einer hochspannenden empirischen Untersuchung über Entwicklungen, Themen und Praktiken des Managements von Non-Profit-Organisationen findet, erscheint mir eine dieser Leichtigkeit angemessene Beschreibung von Führungskompetenz – vielleicht auch von Diakoninnen und Diakonen in Leitungspositionen. Der Glaube als Sinnmitte diakonischen Handelns bräuchte in diesem Bild eine neue theologische Mehrsprachigkeit, die der Kultur und Geschichte des Hauses zuhören kann, die verschiedene Positionen und Vokabeln in der Interpretation dieser Kultur zulassen und diese in einen Dialog bringen kann. Man wird sicher nicht umhin kommen, sich mit den Fragen gelingender diakonischer Kultur weiter zu beschäftigen. Aus-, Fort- und Weiterbildungen für diakonisch Mitarbeitende werden darauf reagieren. Des Kaisers neue Kleider als der Diakonie neue Kultur wäre eine spannende Herausforderung bis zum nächsten größeren Wichern-Jubiläum in spätestens 25 Jahren.

**Andreas Theurich**

## Literatur:


**Ahlers-Niemann, Arndt (2007):** Auf der Spur der Sphinx. Sozioanalyse als erweiterter Rahmen zur Erforschung von Organisationskulturen. Norderstedt: Books on Demand.

**Beumer, Ulrich (2001):** Organisationskulturanalyse. Entwurf eines Konzeptes, in: Oberhoff, Bernd; Beumer, Ulrich, Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision, S. 261–282.

**Buchinger, Kurt (2000):** Des Kaisers neue Kleider. In: Freie Assoziationen, Jg. 3, H. 3/2000, S. 373–384,

**Diakonisches Werk der EKD (Hg.) (2008):** Charakteristika einer diakonischen Kultur, Stuttgart

**Diakonisches Werk Hannover (2003):** Diakonie – eine starke Marke. Online verfügbar unter www.diakonie-hannovers.de/downloads/diakonie_marke.pdf.

**Evangelische Kirche Deutschland (2006):** Kirche der Freiheit – Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD

**Haas, Hans Stephan (2004):** Diakonie Profil. Zwischen Tradition und Innovation. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

**Haas, Hans Stephan; Krolzik, Udo (Hg.) (2007):** Diakonie unternehmen. Festschrift für Alfred Jäger. Stuttgart: Kohlhammer (DIAKONIE – Bildung – Gestaltung – Organisation, 3).

**Hanselmann, Paul G. (2007):** Qualitätsentwicklung in der Diakonie. Leitbild, System und Qualitätskultur /. Stuttgart: Kohlhammer (DIAKONIE, 5).

**Hofmann, Beate (2007):** Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte. Stuttgart: Kohlhammer (DIAKONIE, 2).

**Jäger, Alfred (1992):** Diakonische Unternehmenspolitik. Analysen und Konzepte kirchlicher Wirtschaftsethik. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

**Jäger, Urs (2007):** Die Wellenreiter. In: Haas, Hans Stephan; Krolzik, Udo (Hg.): Diakonie unternehmen. Festschrift für Alfred Jäger. Stuttgart: Kohlhammer (DIAKONIE – Bildung – Gestaltung – Organisation, 3), Bd. 3, S. 103–120.

**Jäger, Urs; Beyes, Timon (2008):** Von der Kunst des Balancierens. Entwicklungen, Themen und Praktiken des Managements von Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt.

**Rüegg-Stürm, Johannes (2003):** Kulturwandel in komplexen Organisationen. Diskussionsbeitrag. (Disskussionsbeitrag, 49). Online verfügbar unter http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/Person/R/Johannes_Rueegg/12398.

**Rüegg-Stürm, Johannes (2007):** Aufbauendes Management im Kontext von Ungewissheit und Unverfügbarkeit. In: Haas, Hans Stephan; Krolzik, Udo (Hg.): Diakonie unternehmen. Festschrift für Alfred Jäger. Stuttgart: Kohlhammer (DIAKONIE – Bildung – Gestaltung – Organisation, 3), S. 153–178.

**Schambach, Sigrid (2008):** Johann Hinrich Wichern. Hamburg: Ellert & Richter (Hamburger Köpfe).

**Starnitzke, Dierk (1996):** Diakonie als soziales System. Eine theologische Grundlegung diakonischer Praxis in Auseinandersetzung mit Niklas Luhmann. Stuttgart: Kohlhammer.

**Ulrich, Peter (2008):** Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 4., vollst. neu bearb. Aufl. Bern: Haupt.

**Zitt, Renate (2007):** Diakonie im Spannungsfeld zwischen Mitmenschlichkeit und Ökonomie: DWI Info , Bd. Nr. 39, S. 42–59.

**Bildnachweis:** Vilhelm Pedersen, Kejserens nye Klaeder (Copyright abgelaufen)

# SPIRITUALITÄT UND DIAKONISCHE PRÄSENZ

## Bibelarbeit zur Geschichte von Marta und Maria

**Text und Gestaltung: Heidemarie Langer**
**Musikalische Gestaltung: Claus Bantzer**

***Liebe Menschen***
***der diakonischen Schwestern- und Brüderschaften,***

unsere Bibelarbeit lebte von Musik, Bibeltext, Vortragsimpulsen, Gesprächen und immer wieder unserem gemeinsamen Singen. Unsere Bibelarbeit wurde ein gemeinschaftliches Erleben von „Spiritualität und diakonischer Präsenz". So jedenfalls klingt es in mir nach.

Mein Anliegen war, die Geschichte von Marta, Maria und Jesus für uns heutige Frauen und Männer zu würdigen. Quer durch traditionelle Interpretationen hindurch wollte ich mit meinen Fragen und Deutungen vor allem Marta wertschätzen und über sie in Themen diakonischer Präsenz und Leitung hineinkommen.
Mein Anliegen war, z. B. Martas Aufregung zu achten und für heutiges Verstehen zu befragen. Worum ging es ihr im Kern, als sie herausplatzte und sowohl Jesus als auch ihre Schwester Maria konfrontierte?
„Achtest du nicht ...". Vielleicht lebt(e) in ihrem Ärger eine Bitte um Wertschätzung auch ihrer Person und auch ihres Dienstes. „Sage meiner Schwester, dass sie mir helfen soll ...". Vielleicht sieht Marta, dass ihre Schwester etwas kann, was sie selbst (noch) nicht vermag, wonach sie sich aber zutiefst sehnt: Da sein, sich von Jesus Ansehen schenken lassen, seine Worte hören und wirken lassen.
Welche Hinweise entstehen in dieser Deutung der Geschichte für uns Frauen und Männer, die wir oft in Arbeit und Leitung überarbeitet und überfordert sind?

Die das Wort aufnehmende Maria wollte ich mit uns erkunden. Und beide Präsenzen, die der Maria und die der tätigen Marta, würdigen.

Hören, Beten und Arbeiten brauchen einander und bilden miteinander ein Ganzes um die Mitte, die Gotteskraft Jesu. Ora et labora in unserem Leben und Tun. Wie gestalten wir es – persönlich und in unseren Gemeinschaften?
Und was geschieht, wenn die spirituelle Präsenz Marias mit Martas Handeln zusammen kommt ? Wie erleben und gestalten wir Spiritualität und diakonische Präsenz?

Ich grüße Sie herzlich und wünsche Ihnen einen gesegneten Sommer, auch im Namen von Claus Bantzer

Ihre
**Heidemarie Langer**

VEDD

IMPULS

**Impressum**

**Herausgeber:**
Verband Evangelischer Diakonen-, Diakoninnen- und Diakonatsgemeinschaften in Deutschland e. V.
Glockenstraße 8
14163 Berlin
Tel. 030 / 80 10 84 04
E-Mail: vedd@vedd.de
Internet: www.vedd.de

Verantwortlich: Diakon C. Christian Klein

Gestaltung: www.lothar-simmank.de