

Was ist gutes Diakonienmanagement?

Die Frage ist leicht zu beantworten: Gutes Diakonienmanagement ist ein Management, dass das langfristige Überleben diakonischer Einrichtungen gesichert hat. Diese Antwort hält allerdings zunächst der Frage einen Spiegel vor, ehe sie uns in der Sache auf den Weg bringt. Wir müssen offensichtlich zunächst wissen: Woran erkennt man gutes Management (1)? Sodann: Was ist das Spezifische (wenn es das gibt) an diakonischem Management (2)? Und erst dann können wir die Ausgangsfrage so beantworten, wie sie von ihrem Bielefelder Sitz im Leben her zu verstehen ist: Was kann man tun, um gutes Diakonienmanagement in Theorie und Praxis zu fördern (3).

Damit wir uns unterwegs nicht verlaufen, sollten wir vorab noch festhalten: Gutes Diakonienmanagement setzt gutes Management ebenso voraus wie eine theologisch gute Antwort auf die Frage, was Diakonie ist. Und diese Antwort ist wiederum nur dann theologisch gut, wenn sie anschlussfähig ist an die Frage nach gutem Management. Diese Fragen hängen derart zusammen, dass ich zu einer Antwort nur beitragen kann, weil ich theologisch von anderen gelernt habe, die hier sitzen oder sitzen sollten:

- neben meinen theologischen Lehrern von Germanisten, Linguisten, Gestalttherapeuten und Beratern (hier und im Folgenden immer: Männer und Frauen);
- von den Studierenden aus dem Anfang meiner akademischen Lehrtätigkeit, die an mir vorbei in die Praxis gezogen sind und die ich dort immer wieder beobachtet und befragt habe;
- von Menschen wie Stefan Kunkel, der Verleger, Manager und Praktikant ist und mit dem ich vielen Projekten zusammenarbeite;
- von meinem Freund Werner Fuchs: Diakon, Caterer und Kirchenvorstandskollege in der Frankfurter Hoffnungsgemeinde;
- von Holger Böckel, Synodaler und Studentenpfarrer, mit dem ich seit Jahren Fragen des Führens und Leitens in der Kirche diskutiere und der alle Managementliteratur kennt, die bei uns kirchlich diskutiert wurde und der sich nun hier habilitieren will,
- und von dem, der uns hier zusammengebracht hat: Udo , den ich als akademischen Theologen kennengelernt habe und dem ich dann wieder begegnet bin: als Vorstandsvorsitzendem des Johanneswerkes, als Direktor des Instituts für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement und als Vorstandsvorsitzendem der Führungsakademie für Kirche und Diakonie.

Damit ist eigentlich das Wesentliche gesagt, um die Spesen zu rechtfertigen. Ich nutze die folgenden Ausführungen, indem ich meine Liberoposition als Ruheständler, der sich in die Praxis zurückziehen kann, dazu missbrauche, das zu sagen, was sich die Aktiven nicht zu sagen, vielleicht auch: nicht einzugestehen trauen, von dem ich aber meine, dass wir Alten es den Jungen schulden, damit hier und heute

¹ am Institut für Diakoniewissenschaft und DiakonienManagement der Kirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel in Bielefeld-Bethel

gutes Diakoniemanagement gut gelehrt und danach anders, möglicherweise sogar besser als zuvor praktiziert werden kann. Das wird mein Fazit sein (4).

1. Gutes Diakoniemanagement erkennt man an gutem Management.

- Die theologische Frage nach der Frage, auf die Management eine Antwort ist

Gutes Diakoniemanagement erkennt man am guten Management. Aber woran erkennt man nun gutes Management? Die Frage ist vertrackter und Antworten sind theologisch interessanter als man denkt. Allerdings bedarf es in unserem Kontext einer notwendigen Vorklärung. Gutes Management ist ja notwendige Voraussetzung jeden kirchlichen Leitungshandelns. Man müsste dazu eigentlich nur an Schleiermacher erinnern, der die Theologie selbst als „Inbegriff derjenigen wissenschaftlichen Kenntnisse und Kunstregeln“ definiert hat, „ohne deren Anwendung eine zusammenstimmende Leitung der christlichen Kirche“ nicht möglich ist.² Aber in der Praxis haben wir immer noch mit theologisch verbrämten Verweigerungen zu tun, wenn Managementwissen, das Wissen um zusammenstimmende Leitung, auf kirchliches Handeln übertragen werden soll. Und dieser ekklesiologische Fehlschluss, nach dem es in der Kirche und daher eben auch in der Diakonie irgendwie anders, in der Praxis: mit einer weniger zusammenstimmenden Leitung zugehen darf als draußen in der Welt: er verstellt sowohl den Blick auf die eigentlichen Schwierigkeiten, die Frage nach gutem Management gut zu stellen als auch auf theologische Ressourcen, die zu einer guten Antwort beitragen könnten. Und ohne diese werden wir am Schluss die Brücke zum guten Diakoniemanagement nicht schlagen können.

Denn jene Ressourcen gibt es. Die scheinbar einfache Antwort lautet ja hier: Gutes Management erkennt man daran, dass es zum langfristigen Überleben eines Unternehmens beigetragen hat. Nur: man weiß es eben auch hier vorher nicht. Aber so hat man das auch schon biblisch gehalten: „(W)enn der Prophet im Namen des Herrn redet und es erfüllt sich nicht und trifft nicht ein, so ist das ein Wort, das der Herr nicht geredet hat. In Vermessenheit hat es der Prophet geredet; fürchte dich nicht.“ (5. Mose 18,22) Diese Antwort ist also nicht, wie Faust anlässlich der Gretchenfrage schwadroniert, „Spott über den Frager“. Es geht vielmehr um die Ressource Erfahrung angesichts von Situationen, in denen unter Informationsmangel wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen – und es geht um die Abwehr von Führungsansprüchen, die sich auf unkontrollierbares Wissen berufen.

Traditionsgemeinschaften bündeln und speichern solche Erfahrungen (über wiederholtes Scheitern mehr noch als über gelegentliches Gelingen) in Orientierungsmustern, die sich evolutionär bewährt haben, weil sie überlebenswichtig sind. Dass sie uns am Anfang unserer neuen Epoche im Leitmedium vernetzter Informations- und Kommunikationstechnik übermittelt werden und nicht mehr traditionell-handwerklich oder mechanisch vervielfältigt wie in der Neuzeit: das wird uns als

² Friedrich Schleiermacher, Kurze Darstellung des theologischen Studiums, hrsg. von Heinrich Scholz, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft 1983, 2 (§ 5 der 2. Aufl. 1830.)

gemeinsamer Fokus aller gegenwärtigen Marktherausforderungen noch zu beschäftigen haben. Aber jene Ressource kann auch heute noch bewirken, dass wir zunächst einmal skeptisch und nüchtern jeden betrachten, der mit Führungsansprüchen und angeblichem Führungswissen auftritt. Da das immer mehrere sind, gleichzeitig oder nacheinander, sollten wir alle ihre Taten (und, wenn sie denn welche vortragen, auch ihre Begründungen) erst einmal an dem messen, was die Realität dazu sagt. Es stellt sich dann zunächst heraus, dass die Sache selbst: Management sehr viel mit Können und Kunst zu tun hat – und dass ihre wissenschaftliche Reflexion und ihre akademische Vermittlung nur dann etwas taugen, wenn sie dem gerecht werden.

Es ist dann vielleicht doch nicht so paradox, dass diese reflektierte Erfahrung heute auch dann zum Abbau von Führungsmythen beitragen kann, wenn sie religiös begründet und theologisch reflektiert ist. Eine neuere Übersicht nennt den

- Heldenmythos: Führende sind allmächtig.
- Abstammungsmythos: Führende besitzen ein Führungsgen.
- Geschlechtermythos: Führung ist männlich.
- Objektivitätsmythos: Führungskräfte führen.
- Signifikanzmythos: Führungskräfte bewirken Erfolg.
- Machbarkeitsmythos: Führung ist planbar.
- Ethikmythos: Führung dient dem Wahren, Schönen und Guten.³

Wie kann man Management entmythologisieren und was ergibt sich daraus, für die Beantwortung der Ausgangsfrage? Schaut man genauer hin, dann sind diese Mythen sämtlich auf eine blinde Wissenschaftsgläubigkeit, auf ein neuzeitlich reduziertes rein funktionales Verständnis davon zurückzuführen, dass und wie Management wirkt. Funktionale Reduktionen desorientieren aber, wenn es um so etwas Komplexes wie das langfristige Überleben des Unternehmens geht. Denn dabei muss man nicht nur Markt, Umfeld und selbst die Umwelt im Auge haben, die alle auf die jeweils getroffenen Entscheidungen mit Rückmeldungen reagieren. Sondern es geht zunächst um die Menschen, mit denen man vorab definierte Unternehmensziele erst einmal so anstreben muss, dass man zunächst einmal weitermachen kann. Das macht verständlich, warum Diakonie und auch Kirche durchweg auf das Sankt Galler Programm „Integrativen Managements“ setzen. Der neuzeitlich-funktionale Ansatz ist hier durch einen noch neueren systemischen Ansatz ersetzt, der ein komplexes Geschehen in sich überlagernden Beziehungsfeldern darstellt. Steuerungsimpulse wirken sich in den aufeinanderfolgenden Modellen der Sankt Galler Schule immer im Ganzen aus.

Das entspricht zwar den paradigmatischen Grundintuitionen und Orientierungsansprüchen unserer neuen Epoche. Man kann Orientierungsmuster, die auf solche epochenspezifischen Herausforderungen reagieren, nicht hoch genug schätzen. Aber dem theologisch geschulten: meinem Auge entgeht nicht, dass Sankt Gallen (und nicht die „Führungsakademie für Kirche und Diakonie“ in Berlin) Kultstatus hat. Führungsgestalten inszenieren sich dort als Gurus, als Urquell elitärer-esoterischen Wissens. Dort werden – mit nur allzu bedachtem Bezug auf ganzheitli-

³ Jürgen Weibler, Entzauberung der Führungsmythen, München: Roman-Herzog-Institut 2014, 3 (13-36).

che Klostertraditionen – Führungsmythen produziert und reproduziert. Und auch Führungskräfte aus Kirche und Diakonie, die es besser wissen müssten, pilgern geradezu dorthin. Schaut man kritisch, dann erkennt man jedoch Altbekanntes wieder. Die aufeinanderfolgenden Ansätze gehen ähnlich wie beim Systemtheoretiker Luhmann von gegriffenen und kaum reflektierten Setzungen aus. Positionierung wie Relationierung der ins Auge gefassten Kennzahlen sind gleichermaßen fraglich, aber nicht funktionslos. Wenn sie unter einem Gestrüpp wuchernder Überdeterminierungen verschwinden, richtet sich der Blick zwangsläufig auf den Urheber ihrer scheinbar alternativlosen systemischen Erfassung, der nun das Wesentliche in mitlaufenden Botschaften verkündet (die dann alle an ihm haften bleiben). Aber das ist uralt. So kann man, so konnte man immer schon führen, und diese Kunst lässt sich auch heute noch erlernen und mit nach Hause nehmen.

Sie hören einen enttäuschten, aber keinen unerfahrenen Liebhaber sprechen. Ich bin als Theologe Systemtheoretiker geworden und bin es als Gestalttherapeut geblieben. Aber ich musste unterwegs wieder zu den hermeneutischen Anfängen in meiner Vergangenheit als liberaler Theologe und als Literaturwissenschaftler zurückkehren, zu den Orten, an denen ich meine eigenen Väter getötet und verscharrt habe, und das habe ich nicht vergessen. Vor allem allerdings deshalb nicht, weil ich als protestantischer Theologen Erfahrungen im Vätermord gesammelt habe und vielleicht etwas abgebrühter bin als andere. Entmythologisierung erschließt zuerst skeptische Erfahrungen, die die Menschen bislang mit pseudoreligiösen Ansprüchen gemacht haben. Sie trennt Spreu vom Weizen: nur das macht auf Dauer satt. Auch die Sankt-Gallen-Story muss entmythologisiert werden, ehe sie angemessen gewürdigt werden kann. Ich setze ihr daher zunächst eine andere: meine eigene Geschichte mit diakonischem Management entgegen. Entmythologisiert ist sie nicht übermäßig ruhmvoll, aber die Storygestalt ihrer bleichenden Knochen weist einen Weg durch die Wüste einer bleiernen Zeit kirchlicher und diakonischer Reformen, der erfolgreich begangen wurde und auf dem sich Erfahrungen mit erfolgreichem Management sammeln ließen.

- meine erste Johanneswerk-Geschichte

Der erste größere Auftrag meines An-Instituts, der über Reformberatung und -unterstützung hinausführte, kam als Leitbildprozess im Bielefelder Johanneswerk daher. In der Kurzversion: dem Johanneswerk ging es danach gut; das Institut hat's überlebt. Das Johanneswerk, lieber Kollege Jäger, ist erfolgreich, weil es seine Berater ausspuckt. Ich habe vom One-Dollar-Man meines Instituts, einem McKinsey-Berater, zu spät gelernt, dass man sich daher in der Höhe amerikanischer Schmerzensgelder honorieren lassen muss. Theologisch allerdings habe ich viel gelernt. Ich konnte ich meine theoretischen Einsichten auf den Punkt bringen, von dem aus sie sich praktisch bewährten: Wenn einem theologischen Wort nicht eine weltliche Zahl entspricht wie Kopf und Zahl einer Münze einander entsprechen (also doch: Kennzahlen!), dann ist es nicht nur theologisch wertlos, leer: dann wird aus dem Evangelium Gesetz. Aus dem Systematiker, den es in die Sozialethiker getrieben hatte, war also mit einer gewissen Zwangsläufigkeit der Berater und Reformen geworden, der allerdings im Grunde seines Gelehrtenherzens bis heute systemati-

scher Theologe geblieben ist. Denn das galt ja auch umgekehrt: Die Nichtbeliebigkeit der Entsprechungen bedeutet, dass letztlich nur an Praxiskonstellationen theologische Fragen aufbrechen, deren Antworten theologische Blindheit überwinden. Das gilt auch dann, wie wir noch sehen werden, wenn wir von spannenden Textkonstellationen her nach diakonischen Entsprechungen suchen (und so überlebt mit dem Exegeten auch der Literaturwissenschaftler in mir).

Im Johanneswerk formulierten wir 1995 eine Leitvision: „Das evangelische Johanneswerk auf dem Weg in das Jahr 2005“. Ihr habt das vermutlich deshalb erfolgreich realisiert, weil wir das, was sonst Leitbild heißt und in der Umsetzung nicht nur in Kirche und Diakonie theologisch verwässert wird, als Leitmodell auf die Schiene gesetzt und dann als „Leitprozess“ umgesetzt haben. Das durften wir allerdings anfangs noch nicht so nennen. Ihr hattet damals als Management die Aufsichtsgremien oder Euch selbst noch nicht so weit. Man kann die notwendige Managementvoraussetzungen guter Diakonie, die sich uns damals erschlossen, schon den Sankt Galler Modellbereichen zuordnen, allerdings mit charakteristischen Brechungen.

Im *operativen* Bereich lasse ich die Zahlenvorgaben weg, weil die sich („realistisch-ehrgeizig“) aus der Vorgeschichte ergaben. Es mussten durchgehend Kooperationsgewinne erschlossen werden, um am Ende die Zielvorgaben erreichen zu können. Dazu mussten die Praxis des isolierten Vor-sich-Hinwerkens, der internen Konkurrenz und der Versäulung innerhalb der Komplexeinrichtung überwunden werden. Hier haben wir oben angefangen und konnten dabei wieder an eine angefangene Geschichte anknüpfen. Führung musste in Bereichs- und Linienverantwortung verankert sein, statt wie bisher lediglich in der Good guy- und Bad guy-Funktion der theologischen und betriebswirtschaftlichen Doppelspitze. Noch wichtiger: Führungsnachwuchs musste prinzipiell überall Bereichsverantwortung übernehmen können. Am wichtigsten: Führung muss dem Ganzen dienen und muss vorgelebt werden.

Im *strategischen* Bereich erinnere ich Szenen, die mir anschließend immer in den Sinn kamen, wenn ich versuchte, solche Fragen mit EKD-Führungspersonal zu diskutieren („Südeuropa lassen wir mal der Caritas, wir nehmen Ost- und Mitteleuropa.“). Es ging weniger um das Finden der richtigen Ziele, sondern darum, Umfeld- und selbst Umweltreaktionen kontrollieren zu können, um langfristig überleben zu können. Die Leistungsangebote des Johanneswerkes würden auf Dauer teurer sein als die der Konkurrenz, daher mussten sie besser sein oder werden („Mercedes-statt VW-Strategie“). Neben die operative Qualitätssicherung mussten allerdings die nach Zielgruppen differenzierte Imagepflege treten („das Johanneswerk ist – in der regionalen Kirche, in Fachverbänden usw. – bekannt für ...“) und die strategische Marktabsicherung durch die personale Präsenz in Fachverbänden, Regulierungsinstanzen und unter den Tarifpartnern, in denen es damals noch fast ausschließlich um den Dritten Weg ging. Die neuen epochalen Rahmenbedingungen waren auch außerhalb der stets mit benannten ökologischen Qualitätssicherung von Anfang an klar im Blick. Grenzüberschreitende Investitionen und personenzentrierte vernetzte Dienstleistungen im europäischen Förderungs- und Regulierungsrahmen waren Meilensteine bei der Umsetzung.

Im *normativen* Bereich wurde vor allem klar, dass die Geschichte des Johanneswerkes glaubwürdig weitererzählt werden musste. Daher mussten Markterfolg und christliches Image dauerhaft verbunden bleiben. Der Markenkern Glaubwürdigkeit verpflichtete das Leitungshandeln normativ zu einer nichtbeliebigen Kopplung von spiritueller Authentizität und Marktinformationen, das dann im erweiterten Stakeholdermodell durch eine einrichtungsspezifische Konkretisierung der Leitbildvorgaben, durch entsprechende Sollvorgaben und adäquate Controllingmaßnahmen abgearbeitet werden musste: zur Ausarbeitung eines Markenprofils. Da ging es und da geht es zwar auch um Führung als Machtausübung, um Politik. Aber auch Unternehmenspolitik erweist sich in der Umsetzung als das „langsame Bohren dicker Bretter“, die nach Max Weber beides erfordert: „Leidenschaft und Augenmaß“. Als Beispiel verweise ich nicht noch einmal auf die internen und externen Gestaltungsaufgaben des Dritten Weges, sondern auf die operative und strategische Umsetzung einer anwaltlichen Vertretung von Patienteninteressen, die wir normativ verankert hatten und wo wir uns bei Verstößen auf durchgreifendes Leitungshandeln verständigten.

- mein erster Story-Transfer

Wir haben damit alles zusammen, was man zum Erkennen „guten Managements“ braucht. Die Kombination kritischer Parameter in einer konkreten, Erfahrungen verarbeitenden Story lässt im komplexen Managementgeschehen praktisch und theoretisch nicht beliebige, auch wissenschaftlich relevante Bezugspunkte hervortreten, an denen man sich orientieren kann, wenn Veränderungen anstehen und wenn ein Story-Transfer möglich ist. Im konkreten Fall: in der Story des Johanneswerkes ließ sich gutes Managementhandeln in einem doppelten Sinn als angewandte kirchliche Führungswissenschaft darstellen. Es verwies als „zusammenstimmen- de Leitung“ auf den diakonischen Markenkern.

Ich nehme an, dass das damals nicht nur das Johanneswerk, sondern auch zwei Theologen über Disziplinargrenzen hinweg auf den Weg gebracht hat: den gelernten Kirchengeschichtler Udo und mich. Es gibt also auch nicht beliebige Story-Kombinationen. Sie hängen mit Metageschichten zusammen, die nur ein Beobachter (Berater, Lehrer) sofort sehen kann und die man vielleicht erst im Nachhinein erkennt. – Mein erster Story-Transfer kann daher damit enden, dass ich im zweiten Teil einfach weitererzähle.

2. Gutes Diakonienmanagement erkennt man am theologischen Markenkern.

- meine zweite Johanneswerk-Geschichte

Meine zweite Johanneswerk-Story handelt vom barmherzigen Samariter, unvermeidlich bei diakonischen Abschiedsreden, Pflicht für alle Theologen in diesem Bereich und ein Horror für alle Profis (Lukas 10,25-37). Tut mir leid, Udo, ich mache es so kurz wie möglich. Da ich beim Johanneswerk ahnungslos von außen kam, wurde mir der nächste Jubiläums- und Abschiedsjob zugeschoben. Ich habe wieder

viel gelernt. Etwas Neues konnte ich den damaligen Zuhörern bieten: ein 1604 in Auftrag gegebenes spätes Tafelbild, dessen Maler wir nicht kennen, auf dem aber alle Szenen dieser Geschichte gleichzeitig zu sehen waren. Die Pointe war erst auf dem zweiten, dritten und vierten Blick erkennbar. Der Ortspfarrer der evangelischen St. Martin Kirche zu Zschopau hatte in der Zeit der Gegenreformation, während an der Ostgrenze des Reiches permanent gegen die Osmanen gekämpft wurde, ein Bild in Auftrag gegeben (den Maler kennen wir nicht), auf dem der vorübergehende Priester und der Levit als protestantischer und als katholischer Geistlicher dargestellt sind. Der Samariter aber trägt Turban und Krummsäbel. Er begegnet als barmherziger Türke – und kann als heilender Christus gedeutet werden. Unzweifelhaft aber sagen die Wundmerkmale des Überfallenen, über den er sich beugt: „(W)enn ihr es einem der geringsten dieser meiner Brüder getan habt, habt ihr es mir getan.“ (Matthäus 25,40)

Das Bild beweist, dass diese Übertragungsmaschine: dieses Orientierungsmuster über die Epochen- und Leitmedienwechsel hinweg funktioniert. Jesus lehrt das nicht nur, er lebt das auch vor, vor allem in seinen demonstrativ soziale Grenzen überschreitenden Tischgemeinschaften, und nicht zuletzt in dem was er dort als gastgebender Diakon demonstriert hat und was er dann ausdrücklich übers Führen sagt: „(W) er groß sein will unter euch, der soll euer Diener sein; und wer unter euch der Erste sein will, der soll aller Knecht sein.“ (Markus 10, 43f. u.ö.) Der □□□□□□□ □□□□□□□□ lehrt „servant leadership“.

Er setzt damit eine alttestamentliche Tradition fort, die sich nicht nur an der Oberfläche für die Fremden, Armen, Witwen und Waisen einsetzt, sondern die früher beginnt. Quer zur patriarchalen Oberfläche erzählen dort die Geschichten vom Sieg des jüngeren Bruders, die Heilsgeschichte vermittelt einen revolutionären Algorithmus, die hurenden, betrügenden und ausländischen Frauen kommen alle im Geschlechtsregister Jesu vor (Matthäus 1,1-17) – und Paulus knüpft daran an, wenn er als guter Jude das Missionsparadigma der Jesusgemeinschaft paradigmatisch vertieft und uns Heiden das Heil bringt. Ich mache die Geschichte jetzt sehr kurz: Es ist die Logik dieses Traditionsmusters, die Geschichte weiter vorantreibt. Die Max-Weber-These hat ein Fundament in dieser Nethöfel- und einen Vorbau in der Stackhouse-These. Quer zur klassischen „o□□□□□□□□□□“, der allerdings schon von Aristoteles romantisierten und ideologisierten Haus-Wirtschaft, verabreden sich Menschen aus allen Gesellschaftsschichten, Nationen und Traditionsgemeinschaften, um sich um den Tisch des Herrn zu versammeln. Während sie zu einer neuen Gemeinschaft werden, erproben sie immer wieder jenes zweckrationale Zusammenwirken, das wir heute von Firmen kennen. Und wie wir zuerst aus den Briefen des Paulus erfahren, knüpfen sie wie ein globaler Konzern schnell ein die damals bekannte Welt umspannendes Kooperationsnetz, das durch eine hoch wirksame Kommunikation, durch den Austausch von Lizenzen und durch Finanztransfers zusammengehalten wurde.⁴

⁴ Max L. Stackhouse spricht von den „religious roots of the corporation“ (Spirituality and the Corporation, in: On Moral Business. Classical and Contemporary Resources for Ethics in Economic Life, hrsg. von Max L. Stackhouse u.a., Grand Rapids, Michigan: William B Eerdman 1995, 501-507, 503).

- zweiter Story-Transfer

Wicherns „Die Liebe gehört mir wie der Glaube“, aus der 1848er Rede ist also eigentlich zu defensiv. Es geht um die zwei Seiten desselben Orientierungsmusters – das uns deshalb Orientierungsprobleme macht, weil es auch rechts und links von erfolgreich war: bei den erfolgreichen säkularen Innovatoren und bei deren Regulierern. Die meinen ohne uns auskommen zu können. Wir bezweifeln das – aber wir wissen, dass wir ohne sie nicht auskommen.

Haben Sie übrigens schon bemerkt, was die eigentliche (und oft übersehende) Pointe des Gleichnisses ist: Jesus beantwortet die Ausgangsfrage gar nicht, wer mein Nächster ist, sondern kehrt sie um: „Welcher dünkt dich, der unter diesen Dreien der Nächste sei gewesen dem, der unter die Mörder gefallen war?“ (Lukas 10, 36). Das ist die Infragestellung durch den Anderen: erlösend und befreiend für den Einzelnen, als kritischer Kunden-, Patienten oder Klientenkontakt überlebensnotwendig für Unternehmen und diakonische Einrichtungen. Der Markenkern des Johanneswerkes war diakonisch auf Grund der Geschichte des Johanneswerks, an der sich gutes Management orientieren kann. Aber die große Geschichte dieser Traditionsgemeinschaft hat auch das Eine oder Andere über gutes Management zu erzählen. Das wusste ich schon vorher. Aber diesmal mündet der Story-Transfer in eine Rahmengeschichte ein, deren Brückenfunktion ich erst später erkannte.

- Kirchenreform als Rahmengeschichte

Die Rahmengeschichte Kirchenreform ist eine Leidensgeschichte, in der ich mich allerdings zugegebenermaßen zwischendurch auch recht wohlfühlt habe. Noch als junger Assistent in Kiel hatte ich einen Studenten zu Karl-Wilhelm Dahm nach Münster geschickt, der mit einem Koffer voller kopierter amerikanischer Business-Ethics-Literatur zurückkam. Damit sammelten wir erst im Umland und dann in den neuen Bundesländern Erfahrungen in angewandter Sozial- und Wirtschaftsethik. Gleichzeitig ging ich bei einem Hamburger Unternehmensberater in die Lehre und begann eine berufsbegleitende Zusatzausbildung als Gestalttherapeut. Mein eigentliches Thema war und ist heute noch: Zwischen Kreativität und Schöpfung: Innovation. Ich arbeitete zwischendurch lange an einem Habilitationsvortrag über den Leitmedienwechsel zur vernetzte Informations- und Kommunikationstechnik als harten Kern der Postmoderne-Debatte.

Diese Vor- und Anfangsgeschichte des IWS ist der Grund, warum ich die Kirchenreformbewegung, in die ich spätestens mit den Kongressen „Unternehmen Kirche“ einbezogen war, von Anfang als „nachholende Modernisierung“ verstand. Wo die Kommunen investieren konnten, mussten die Kirchen jetzt sparen. Die operativen Signale, die davon ausgingen, überdeckten allerdings die strategischen Herausforderungen, die von historisch wie global exotischen Rahmenbedingungen ausgingen:

- Regional altert die Bevölkerung, Gebiete versteppen, während weltweit eine durchschnittlich immer jünger werdende Bevölkerung in die Stadtmetropolen solcher Gebiete drängt.

- Die neuen Bundesländer sind zusammen mit Tschechien die religionslosesten Gebiete der Erde – bei einem weltweiten Boom charismatischer und pfingstlerischer, also irgendwie evangelischer Kirchen.
- Schließlich sind staatsrechtlichen Rahmenbedingungen exotisch, unter denen die deutschen Volkskirchen arbeiten. Wie Diakoniker wissen, ist das Kirchensteuerprivileg nur ein Beispiel.

Aus diesem Exotismus befreien sich die skandinavischen Staatskirchen in einer strategischen Umorientierung, in der freiwilliger Verzicht an Investitionsverschiebungen gekoppelt ist. Denn eins ist klar: dass diese Rahmenbedingungen stabil bleiben, ist die unplausibelste Zukunftsannahme. Im 2006 einsetzenden EKD-Reformprozess wurden durchaus Impulse aus dem aufgegriffen, was wir so trieben. Es waren wenige und eindrucksvolle Persönlichkeiten, die das vorantrieben. Und die nichtbeliebige Kombination von Sollvorgaben und Zahlen (wie unrealistisch die auch sein mochten) in „Kirche der Freiheit“ ist ein gattungs- und kirchengeschichtlicher Einschnitt (ich meine das unironisch). Aber die Enttäuschung war groß, weil die strategisch entscheidenden Wendepunkte dort zielsicher verfehlt wurden: Ökumene und Diakonie waren kaum angesprochen, und statt im elektronischen Zeitalter vom Leitmedienwechsel auszugehen, setzte man kulturell alles auf Bach und Buch.

Als Übergang in den Dritten Teil

3. Woran erkennt man, wie reflektiert man und wie vermittelt man gutes Diakoniemanagement?

erzähle ich einfach weiter und komme bald zum Schluss:

- meine Führungsakademie-Geschichte

Dennoch, muss man sagen, wurde die Führungsakademie für Kirche und Diakonie (FAKD) in Berlin eines von vier Reformzentren der EKD. Als ich sah, wie diese in der Durchführung erst von den konkurrierenden Landeskirchen zerknüttet und dann zwischen diesen und der EKD plattgerollt wurden, schien mir hier die von Anfang beteiligte Diakonie ein ganz anderer strategischer Partner zu sein. Für mich war es ein Kairos, als schließlich Udo Krolzik Vorstandsvorsitzender wurde und ich im Seitenflügel des Berliner Doms neben ihm stand: am schönsten kirchlichen Arbeitsplatz Deutschlands, wie mir schien. Von dort erhielten wir eines Tages eine Art Unterauftrag. Die Akademie sollte sich selbst innerhalb des Schulungsangebots für kirchliche Führungskräfte im EKD-Bereich einordnen. Und wir: genauer Holger Böckel führte eine entsprechende Studie durch. Wir arbeiteten induktiv. Aber da sich niemand in einer strategischen Perspektive für die Ergebnisse zu interessieren schien, habe ich die Ergebnisse selbst in ein Raster notwendiger Beziehungen gesetzt. Ich zitiere aus dieser Schubladenstudie Eckpunkte, die in einer eigenen Studie entsprechend ausgewertet. Die analysierten Benchmarkbeziehungen ergeben, dass Führungspersonal dieser Organisationsgröße und -bedeutung in jedem Fall international, ökumenisch und transdisziplinär ausgebildet werden muss. Im EKD-Rahmen muss das Angebot natürlich EKD-weit angeboten und nachgefragt werden,

unterschiedliche konfessionelle Traditionen und unterschiedliche Frömmigkeitsstile übergreifen und vor allem neben der verfassten Kirche deren Diakonie und die freien Träger, vor allem aber das Ehrenamt einschließen.

In einer guten Schule guten Managements wird auch gelassenes Scheitern gelehrt, lieber Udo. Ich verweise in diesem Zusammenhang nur auf den eingangs erwähnten Sankt Gallen-Mythos, der ja nach wie vor in Kraft steht und seine eigene Sprache spricht. Ich erzähle diese Geschichte daher unter anderen Überschriften weiter, die man als „Anforderungen eines doppelten Transfers“ zusammenfassen könnte.

- Kirche braucht Diakonie

Diese Einsicht, dass wir diesen Transfer brauchen, dass dabei zunächst Kirche Diakonie braucht, ist bei mir in dem verankert, was ich in der Diakonie gelernt, bei meinen akademischen Kollegen aber vermisst habe und vermisse. Ich erinnere noch, lieber Udo, wie wir gemeinsam den Besuch eines Kirchenleitenden erlebten, der Euch wohlwollend gönnerhaft darauf vorbereiten wollte, dass die Kirche sich unter den wirksam werdenden Sparzwängen auf liturgische und seelsorgerliche Kernkompetenzen konzentrieren müsstet. Nachdem Ihr Euch anschließend wieder beruhigt habt, kam der Ausspruch: „Die werden noch merken, dass wir die einzigen aus dem Markt heraus finanzierten Theologenstellen haben. Und wenn sie sich dann hier bewerben, dann werden wir ihnen sagen: Nein – ihr seid und nicht gut genug. Und zwar: theologisch nicht gut genug.“ – Ihr hattet recht. Meine ganze Theologengeneration hat vor der Aufgabe versagt, den Epochenwechsel theologisch vorzubereiten. Statt sich auf Prozesstheologie und ähnliche Ansätze einzulassen, sind die meisten im 19. und frühen 20. Jahrhundert steckengeblieben: vor Gödel. Um den heutigen kirchlichen Herausforderungen und Chancen gewachsen zu sein, müsste die akademische Theologie die Orientierungsmuster unserer Traditionsgemeinschaft für den anstehenden Story-Transfer zwischen paradigmatisch und kategorial, exegetisch und kirchengeschichtlich reflektieren und dann praktisch-theologisch konkretisieren können: weil dieser Transfer im Überlebenskampf der kirchlichen und diakonischen Organisationen zwar in jedem Fall stattfinden wird, aber eben mit desorientierenden Effekten.

Wir brauchen, wie wir gesehen haben, gutes Management als „zusammenstimmende Leitung“ im operationalen, strategischen und normativen Bereich, so: dass das junge Führungspersonal zwischen verfasster Kirche und Diakonie, zwischen verfasster Diakonie und freien diakonischen Trägern prinzipiell ausgetauscht werden kann. Professionelle Ehrenamtliche, die in Spezialkursen auf Führungsfunktionen vorbereitet werden, müssen ebenfalls prinzipiell im Stande sein, in beiden Bereichen zu führen. Es ist schwer, hier den Ausdruck „protestantische Führungselite“ zu vermeiden und nicht an Corpsgeist zu denken, wenn man weiß, dass es dabei um integrativ zu vermittelnde Bildungsprozesse geht und vor Augen hat, wie in Rom, in West Point und in Traditionskonzernen das Führungscurriculum funktioniert.

Wir brauchen aber am glücklichen Ende der FAKD-Organisationsgeschichte einen EKD-Thinktank (eben nicht die Auftragsforschung am SI) und einen unabhängigen

Leiter der Führungsakademie, der wie ein guter Regierungssprecher oder Chefberater bei den entscheidenden Sitzungen selbstverständlich mit am Tisch sitzt und jederzeit mit strategischen und normativen Erwägungen und Informationsangeboten stören darf. Vorher und nachher aber brauchen wir Bielefeld und Heidelberg. Es geht, wie damals im Johanneswerk um die Generierung von Kooperationsgewinnen, um institutionelles Veränderungspotential. Das ist eine kirchlich verpflichtende Führungs- und Gestaltungsaufgabe für die akademischen Kolleginnen und Kollegen nach uns.

- Diakonie braucht Kirche

Ich bin auch Synodaler und begreife meine Ausschussarbeit auch im Sinne eines parlamentarischen Controllings. In meiner Vorbereitungszeit fragte ich den Leiter einer diakonischen Einrichtung, was er tun würde, wenn wir sein Tun missbilligen und ihm sämtliche kirchlichen Haushaltsmittel sperren würden. Seine Antwort: „Dann hole ich mir meine fehlenden 10% Haushaltsmittel woanders.“ Als Steuerungslogik erweist sich dann die Notwendigkeit, die vorhandenen Stellen durch Aufträge zu sichern. Incentives sind quantitatives Wachstum und ein persönlicher Prestigezuwachs der sich vor diesem Hintergrund gerade durch die Fähigkeit erweist, unabhängig von kirchlicher Gängelung die Einrichtung erfolgreich zu führen. Man wird dann mit oder ohne Einrichtung durch Marktprämien belohnt.

Im katholischen Bereich würde das so nicht funktionieren, und im protestantischen greifen noch überall Traditionen, die das verhindern. Aber beides macht die theoretischen wie praktischen Herausforderungen an ein gutes Diakonienmanagement umso deutlicher. Wenn der Story-Transfer misslingt, verliert erst die Kirche und dann die Diakonie, weil der Markenkern verlorenght. Ein gutes Diakonienmanagement muss, um das langfristige Überleben zu sichern, vertragsförmige, normative Controllingvorgaben einfordern. Die langfristige Koordination persönlicher und organisationaler Stories erfordert eine Art Franchisesystem, nachdem Kronenkreuz und Namen nur tragen darf, wer im Rahmen einer plausiblen Geschichte nicht einfach den Sozialstaat nachplappert (egal wie laut er dabei tönt), sondern vorwegnehmend, zeichenhaft oder stellvertretend kirchlich handelt.

4. Nachbemerkung (mit einem letzten Story-Transfer)

Ich fasse zusammen: Wer nicht verdrängen muss, baut Mythen ab und ermöglicht neue Geschichten. Dann: entmythologisiert zeigt sich: Führung geschieht überall in der Organisation. Sie wird wahrgenommen von Menschen: Männern und Frauen, immer wieder anderen, als Unternehmer und Unternehmerinnen ihrer selbst, wenn man ihnen die Möglichkeit dazu gibt. Sie ist aufmerksam auf die Eigenlogik individueller Geschichten ebenso wie auf die Wendepunkte und Brüche: auf kritische Parameter, die auf Koordinationsmöglichkeiten ganz unterschiedlicher Storys verweisen: schließlich mit der des Unternehmens, in dem sie dann „Sinn machen“ auch für andere, die auf diese Kooperation angewiesen, sind. Das ist ein wechselseitiger Prozess: Langfristig wirksame Führung ist immer reaktiv und relational und

sie dient immer einer Wirklichkeit, auf die man sich und andere als lebensförderliche Kreativität hinorientieren kann. Gutes Management, entmythologisiert, ist jedenfalls immer auch shared leadership, in dem man Teil einer gemeinsamen Geschichte wird.⁵

Gutes diakonisches Management ist shared leadership als servant leadership: so hat der langjährige AT&T-Chef Robert K. Greenleaf das mit Blick auf die großen religiösen Geschichten genannt. Sie erlaubt es spätestens uns Älteren auch dann gelassen zu gehen, wenn wir weithin sichtbar gescheitert sind. Wenn das anderen rechtzeitig die Augen öffnet, die Führungsmythen verfallen sind, sie umkehren lässt und ihnen neue eigene Wege eröffnet. Wir geben damit weiter, was wir selbst empfangen haben und kommen weiter, indem wir immer tiefer in Gottes Hand fallen.

Mit dieser Erinnerung, diesem Bekenntnis könnte ich schließen. Aber das wäre nicht ehrlich. Für mich selbst geht es ja im Ruhestand weiter. Ich habe gerade mit einer neu gegründeten Firma beinahe ebenso Pleite gemacht wie seinerzeit tatsächlich mit meiner ersten: der Sagena GmbH, deren Namen für kirchliche Vernetzung stand. Auch wer zu früh kommt, den bestraft das Leben. Nach dem IWS in Kiel und Rostock, dem Marburger TransMIT Zentrum für Wirtschafts- und Sozialethik in der Transmit GmbH hatte ich zusammen mit einem ehemaligen Doktoranden als Kapitalgeber das „Frankfurter Denkwerk“ gegründet. Nach dem Arbeit Plus-Projekt für die EKD, Pfarrerbefragungen in den Landeskirchen und dem Netzwerk Kirchenreform produzierten wir dort Denksteine mit QR-Codes, boten Beratung, Coaching, Mediation und Internetdienstleistungen an. Diese Kombination von Namen und Dienstleistungsangebot wurde uns fast zum Verhängnis, denn es hätte tatsächlich Anlass zu Verwechslungen mit einer großen existierenden Firma gegeben. So mussten wir uns umbenennen und unsere URLs hergeben. Die Links unserer Denksteine drohten ins Leere zu gehen, unsere viralen Botschaften zu verpuffen. Aber nun sind wir als „Frankfurter QRaftwerk“ wieder auferstanden. Und unser Erfolg kann über soziale Netzwerke gesichert werden. Wir brauchen dort nur die Geschichte von Alfred Hottenrott weiterzuerzählen, der Ausgangspunkt unserer Erfolgsstory des Bahnhofsviertels ist. Wir erzählen dort, dass Wolfgang Nethöfel die Matthäuskirche nicht kaufen will, dass er aber sehr wohl weiß, wie das Story-Konzept als Kreativitätsformel anzuwenden ist. Wir entwickeln gerade Instrumente, die in Innovationsberatung, Coaching und Mediation und als Tools in Netzwerken Erfolgsstories generieren. Nur in Kirchenreformprojekten werden wir sie nicht mehr einsetzen. Denn das Frankfurter QRaftwerk will einmal als Thinktank Ankermieter im Untergeschoss werden, nah am zentralen Ort des Dialogs Kirche-Wirtschaft.

Mein eigens Fazit, wenn ich mich so reden höre: Der inquietus actor ruht nicht, und was er tun will, das will er durch uns tun. Dafür dürfen wir dankbar sein: von wo immer aus wir ihm leitend dienen.

⁵ Vgl. Weibler, zit. Anm. 3, 40.