Diakonische Grundüberzeugungen – Dekan Marcus Keinath

Reutlingen, im Januar 2021

Christophorus-Darstellung in der Westvorhalle der Marienkirche in Reutlingen
(Foto: M. Keinath)

1. Vorwort 3

1.1 Eine kleine Vorgeschichte: Begegnung mit der Christophorus-Legende 4
1.2 Und noch eine kurze Vorbemerkung: zum Verständnis der Konjunktion *„und“* 5

2. Diakonie *und* … 6

2.1 Diakonie *und* Kirche 6
2.1.1 Diakonie als Lebens- und Wesensäußerung von Kirche 6
2.1.2 Ökumenische Offenheit 7
2.1.3 Kooperationen mit Kirchengemeinden 7
2.1.4 Kirchliche Leitungs(mit)verantwortung 8

2.2 Diakonie *und* Bildung 9
2.2.1 Mariaberger Wurzeln 9
2.2.2 Diakonisches Hilfehandelns bildet 9
2.2.3 Bild – bildendes Handeln – Bildung 10

2.3 Diakonie *und* Kultur 10
2.3.1 „Weiter“ und „engerer“ Kulturbegriff 10
2.3.2 Unternehmenskultur 10
2.3.3 Kulturelles Engagement 11
2.3.4 Reziprokes Verhältnis von Diakonie und Kunst 11

2.4 Diakonie *und* Gesellschaft 12
2.4.1 Diakonie prägt Gesellschaft 12
2.4.2 Diakonie fördert sinnstiftendes, ehrenamtliches Engagement 12
2.4.3 Diakonie bezieht gesellschafts- und sozialpolitisch Position 12

3. Werteorientierung, Wirtschaftlichkeit und Fachlichkeit 13

3.1 Das diakonie-hermeneutische Dreieck 13

3.1.1 Fachlichkeit 13
3.1.2 Wirtschaftlichkeit 13
3.1.3 Diakonische Werteorientierung .....
14

4. Noch einige Stichworte … 15
4.1 Uneitles Management 15
4.2 Vertrauen 15
4.3 „Dienstgemeinschaft“ als Gemeinschaft des Dienstes 15
4.4 Mitwirken am großen Ganzen 16
4.5 lieber Kooperationen als Konkurrenzen 16
4.6 Transparenz 17

5. Literatur 17

1. Vorwort

Mit den nachfolgenden Skizzen will ich den Versuch machen, einige meiner diakonischen Grundüberzeugungen zu Papier zu bringen. Es sind allgemeine Gedanken zu diakoniewissenschaftlichen Themen ebenso wie insbesondere auch Wahrnehmungen und daraus resultierende Überzeugungen diakonischen Hilfe- und Organisationshandelns in Mariaberg. Seit einigen Jahren darf ich dort in verschiedenen Leitungsgremien die Entwicklungen dieses diakonischen Unternehmens begleiten und von den operativ Leitungsverantwortlichen viel lernen. Dem Vorsitzenden von Verein, Verwaltungs- und Stiftungsrat, Dekan i.R. Klaus Homann und insbesondere den Vorständen Rüdiger Böhm und Michael Sachs bin ich deshalb sehr zu großem Dank verpflichtet.

In diesen (aktuell) pandemiebedingten Wochen des Lockdowns konnte ich zudem diakoniewissenschaftliche Literatur (wieder) intensiver zur Kenntnis nehmen. Von drei Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts in Heidelberg habe ich sehr profitiert. Über die biblisch-diakonischen Grundlagen informiert sehr vielseitig der Sammelband von Gerhard K. Schäfer und Theodor Strohm (VDWI Bd.2, 1992), zu den spezifischen Herausforderungen und Aufgaben diakonischen Führens geben die von Volker Herrmann und Heinz Schmidt 2010 herausgegebenen Aufsätze sehr hilfreiche Anregungen (VDWI Bd. 41). Und mit großem Gewinn habe ich schließlich die Dissertation von Tobias Staib über das „Diakonische Hilfehandeln als Vertrauensbeziehung“ (VDWI Bd. 51, 2013) gelesen.

Als Skizzen bezeichnete ich oben die nachfolgenden Äußerungen. Und andererseits spreche ich von Grundüberzeugungen. Das ist insofern kein Widerspruch, als einerseits inhaltlich Kerngedanken, die meine Überzeugungen prägen, genannt werden und andererseits ich diese aber keineswegs in wirklich ausgearbeiteten Zusammenhängen darstellen kann, sondern im Blick auf das hier von mir gewählte Format eben dann doch nur skizzenhaften Charakter haben. Skizzen sind in der Regel auch nicht für einen größeren Leserkreis geschrieben, so auch in diesem Fall. Der wesentliche Zweck ist die Zusammenstellung meiner Gedanken in erster Linie für mich selbst, wobei ich sie schon so geschrieben habe, dass ich sie den Mitgliedern der Gremien des Vereins zur Auskunft über mein Denken geben möchte.

Schließlich gilt auch für dieses Papier, womit sich schon Blaise Pascal für seine Ausführlichkeit zu rechtfertigen versuchte: „Entschuldigen Sie, dass ich Ihnen einen langen Brief schreibe, für einen kurzen habe ich keine Zeit.“[1]

[1] Pascal's Briefe an einen Freund in der Provinz. Deutsch von Karl Adolf Blech. Sechzehnter Brief: Jesuitische Verläumdungen. Berlin 1841. S. 364, http://books.google.de/books?id=besrAAAAYAAJ&pg=PA364&dq=l%C3%A4nger

1.1 Eine kleine Vorgeschichte: Begegnung mit der Christophorus-Legende

Wann endlich der Christoph da sei – fragte ungeduldig meine PSNV-Kollegin vom DRK. Das Kürzel DRK muss gewiss nicht erklärt werden, anders verhält es sich für Nicht-Eingeweihte mit den vier Buchstaben P S N V. Unter Psychosozialer Notfallversorgung versteht man jene Hilfedienste, die allgemeinverständlicher als Notfallseelsorge (kirchlich) und als Notfallnachsorge (DRK) bezeichnet werden. Vor meiner Zeit als Reutlinger Dekan war ich im Pfarrdienst und insbesondere in meinen Rottweiler Jahren ehrenamtlich in der Notfallseelsorge aktiv. Und bei einem gemeinsamen Einsatz kam genau diese Frage auf, wann den endlich der „Christoph“ da sei. Aufs erste Hören verstand ich nicht genau, wen die DRK-Kollegin meinte, und als sie mir meine Begriffsstutzigkeit ansah, klärte sie mich auf: Die Rettungshubschrauber würden „Christoph“ heißen, benannt nach dem Heiligen Christophorus. Ganz ehrlich, da war ich beeindruckt, und seitdem beschäftigt mich die Geschichte des Christophorus, des „Christusträgers“, wie sich der Name wörtlich aus dem Griechischen übersetzen lässt. Seitdem hatte ich einen Blick für die Brunnenfigur direkt vor „meiner“ damaligen Kirche und für die Wandfresken meiner heutigen Kirche. Dort in der Westvorhalle der Reutlinger Marienkirche sind sogar zwei Christophorusdarstellungen zu sehen, jeweils über dem linken und rechten Portal. Im Mittelalter kamen die Menschen zum Mittelportal in die Kirche und verließen sie durch die beiden Ausgänge links und rechts, nicht ohne den Blick hinauf zum jeweiligen Christophorus, zu diesen Leitbildern: Seid Christusträger in der Welt da draußen!

Die Legenda Aurea erzählt von einem großgewachsenen Mann, der dem mächtigsten Herrscher der Welt dienen wollte. Doch die Suche nach diesem maximal Mächtigen blieb erfolglos, alle Mächtigen dieser Welt waren in ihrer Macht doch begrenzt. Da begegnet der suchende Riese schließlich einem Einsiedler, der ihm rät, Gott zu dienen, denn dessen Macht sei unbegrenzt. Und dies könne er am besten, wenn er wahrnehme, wie Gott ihn geschaffen habe, als sehr großen Menschen. Damit könne er dienen, mit seiner Körpergröße. Er könne doch Menschen durch einen Fluß tragen.

So kam der Riese zu seinen Namen Ophoros (Träger) und zu einer Aufgabe, die seinem Leben Sinn gab. Eines Tages trägt er ein Kind über den Fluss, das ihm jedoch immer schwerer wird. Die Last wurde Schritt für Schritt für größer, beinahe so als lastete die ganze Welt auf ihm. Am andern Ufer schließlich offenbart sich das Kind als das Christuskind, das der Welt Sünde und Not trägt. Was dieser Ophoros dem Kind getan hat, das hat er Christus getan. Er hat geholfen, die Last der Welt zu tragen. Deshalb heißt er seitdem Christophoros.

Mit Heiligengeschichten tat sich die evangelische Kirchen- und Theologiegeschichte zwar nie leicht, doch die Geschichte von Christophorus hat Martin Luther beispielsweise dann doch so beschäftigt, dass er in einer Predigt gar sagen konnte, wer ein Christ sein will, der muss ein gut Christof sein, der

soll Christus tragen.[2] In einer anderen Predigt sagt Luther, dass „Christoff nicht ein Person ist, sondern ist ein ebenbild aller Christen".[3]

Das helfende Tragen, das Mittragen, das Ertragen und Weitertragen, das „Einer trage des andern Last", das in der Christophorusgeschichte so anschaulich wird, ist mir zu einem diakonischen Leitbild geworden, an das ich gewiss nicht nur durch Rettungshubschrauber erinnert werde, aber durch sie auch. „Darumb das ein iglicher christ und sonderlich ein prediger christum tragen und predigen sol".[4]

1.2 Und noch eine kurze Vorbemerkung: zum Verständnis der Konjunktion „*und*"

Nach der eingangs skizzierten Erinnerung an die Christophorus-Legende möchte ich noch eine kurze Erläuterung voranstellen, bevor ich mich dem eigentlichen Anliegen meines Textes widme. Das schlichte Wörtlein „und" spielt nämlich bei meinem Nachdenken über diakonische Grundüberzeugungen eine wesentliche Rolle. Die vier Aspekte, auf die ich eingehen will, brauchen alle diese Konjunktion: Diakonie und Kirche, Diakonie und Kultur, Diakonie und Bildung, Diakonie und Gesellschaft.
Man könnte denken, dass mit dem Wörtlein „und" einfach nur ein Zusammenhang hergestellt wird, etwa so: dieses und jenes. Demnach gäbe es hier das Eine und dort das Andere. Doch so, wie ich dieses Wörtlein hinsichtlich der genannten Themen verwende, geht es nicht um die Herstellung eines Zusammenhangs, um eine Verbindung zweier Systeme, sondern um große Schnittmengen. Zwar ist Diakonie nach meinem Verständnis nicht einfach deckungsgleich mit Kirche, so wie umgekehrt Kirche nicht „nur" Diakonie ist, doch ist das eine ohne das andere nicht denkbar und mehr noch, die Schnittmengen sind sehr weitgehend und vielfältig. Es ist auch nicht nur eine Schnittmenge, sondern – denken wir z.B. nur an Auftrag, Organisation und öffentliche Wirksamkeit – es sind verschiedene, die sich unterschiedlich intensiv überschneiden. Es sind wechselseitige und sich wechselnde Transparenzen, durch die das eine und das andere mit je eigener Intensivität hindurchscheint. Meines Erachtens ist es sogar so, dass nur durch diese übereinanderliegenden Folien das Eigentliche im Sinne von Begründung und Zielsetzung deutlich wird. Kirche erscheint nur da im rechten Licht, wo sie als diakonisch wahrgenommen werden kann sowie umgekehrt Diakonie ohne die Wahrnehmung durch eine kirchliche Brille in der Unübersichtlichkeit der Sozialwirtschaft ihre spezifische Erkennbarkeit verliert.

---

[2] Die Mitschrift einer am 26.10.1528 gehaltenen Hochzeitspredigt gibt das Lutherzitat in folgendem lateinisch-deutschen Wortlaut wieder: „Qui vult Christianus esse, der mus ein gut Christof sein, quia sol Christum tragen." WA 27,385,5f (Predigten des Jahres 1528, Nr. 77).
Siehe Johann Anselm Steiger: Christophorus – „ein ebenbild aller christen". Ein nicht-biblisches Bild und dessen Relevanz für die Schrift- und Bildhermeneutik. In: Torbjörn Johansson, Robert Kolb, Johann Anselm Steiger (Hrsg.): Hermeneutica Sacra: Studien zur Auslegung der Heiligen Schrift im 16. und 17. Jahrhundert (= Historia Hermeneutica. Series Studia 9). De Gruyter, Berlin u. a. 2010, S. 5–31, hier S. 8.
[3] Luther in einer Predigt am Christophorus-Tag, am 25. Juli 1529, in: WA 29,500,18f (Predigten des Jahres 1529, Nr. 58).
[4] Um noch einmal Luther zu zitieren: „Darumb das ein iglicher christ und sonderlich ein prediger christum tragen und predigen sol", in: WA 29,501,18-22.

2. Diakonie *und* …

2.1 Diakonie und Kirche

2.1.1 Diakonie als Lebens- und Wesensäußerung von Kirche

In dem mit „Grundbestimmung“ überschriebenen Paragraph 1 des *kirchlichen Gesetz*tes *über die diakonische Arbeit in der evangelischen Landeskirche in Württemberg*, dem sogenannten *Diakoniegesetz*, lautet der erste Satz: „Diakonie ist gelebter Glaube der christlichen Gemeinde in Wort und Tat“.[5] Christlicher Glaube geht nicht nur Herz und Verstand an, sondern muss sich in Reden und Handeln äußern. Glaube in diesem Sinne ist nicht nur Sache des glaubenden Individuums, sondern eben auch und gerade Auftrag der Gemeinde. Die Gemeinschaft der Gläubigen (=Kirche) hat auf die Verkündigung des Evangeliums mit tätiger Liebe zu antworten. Im unmittelbar anschließenden Paragraphen wird aufgezählt, in welchen konkreten Gemeinschafts- bzw. Organisationsformen Kirche dem diakonischen Auftrag nachzukommen versucht, darunter auch die sogenannten „diakonischen Einrichtungen, deren Träger zur Landeskirche gehören oder mit ihr ökumenisch verbunden sind“. Sie tragen wesentlich, zusammen mit Kirchengemeinden, Kirchenbezirken, kirchlichen Verbänden, dem Diakonischen Werk und der Landeskirche dazu bei, dass „der diakonische Auftrag … als Lebens- und Wesensäußerung der Kirche wahrgenommen“ wird. Diese Formulierung wurde vor 70 Jahren vom Central-Ausschuss der Inneren Mission in die Richtlinien für Arbeitsverträge in diakonischen Einrichtungen aufgenommen und ist seitdem bis heute maßgeblich und sowohl für die Diakonie als auch für die Kirche insgesamt prägend: „Die innere Mission [= Diakonie] ist eine Lebens- und Wesensäußerung der Evangelischen Kirche. Alle in ihr tätigen Mitarbeiter [und Mitarbeiterinnen] dienen dem gemeinsamen Werk christlicher Nächstenliebe.“[6]

Grundlegend für das Verständnis christlicher Nächstenliebe ist die jesuanische Verkündigung, wiederum in Wort und Tat. Jesus lehrte und heilte. Jesus nahm sich der Schwachen und Kranken an. Jesus verstand die Menschen ganzheitlich (mit Leib und Seele, Herz und Verstand).

Die Beispielgeschichte vom barmherzigen Samariter (Lk 10, 25-37) schließt Jesus mit der Aufforderung ab: „So geh hin und tu desgleichen!“ Und in der für die biblische Begründung des diakonischen Auftrags ebenso zentralen Überlieferung der Rede Jesu vom Weltgericht lautet das eigentliche Anliegen: „Was ihr getan habt einem von diesen meinen geringsten Brüdern [und Schwestern], das habt ihr mir getan.“ (Mt 25, 40). Dieses Motiv der Identifikation von Hilfebedürftigen mit Christus selbst ist auch die Pointe z.B. der Christophorus-Legende. In der Hilfe für andere erweist sich gleichsam auf einer zweiten Ebene das Hilfehandeln (meist unbewusst) als Zuwendung zu Christus.

[5] https://www.kirchenrecht-ekwue.de/pdf/17216.pdf

[6] Hermann Lührs, Kirchliche Dienstgemeinschaft. Genese und Gehalt eines umstrittenen Begriffs, in: Kirche und Recht. Zeitschrift für die kirchliche und staatliche Praxis (KuR) Bd. 2, Berlin 2007, S. 232f.

2.1.2 Ökumenische Offenheit

Hilfehandeln kennt keine religiösen oder konfessionellen Grenzen. Wo Menschen einen Hilfebedarf haben, ist die Aufgabe für diakonisches Hilfehandeln gestellt. Der Samariter fragt nicht nach der Religions- oder Konfessionszugehörigkeit. Nicht zufällig spricht Jesus in seiner Lehrgeschichte von einem Samariter, also einem, der nicht der Konfession seiner ersten Hörerinnen angehörte. Diakonie ist deshalb nicht erst mit einem seit einigen Jahrzehnten sich entwickelnden, neuen Bewusstsein für Ökumene, sondern schon von ihrem biblischen Auftrag her ökumenisch aufgeschlossen. Sie begegnet grundsätzlich allen mit offenen Armen, unabhängig von Religions- und Konfessionszugehörigkeit. Sie grenzt sich deshalb auch nicht gegenüber Diensten und Institutionen anderer Konfessionen, z.B. der Caritas ab, sondern sucht die ökumenische Verständigung und Kooperation, wo immer es im Sinne des Hilfehandelns und um der eigenen Glaubwürdigkeit willen förderlich ist.
Die oben zitierte Formulierung von der Lebens- und Wesensäußerung von Kirche gehört ursprünglich in den Kontext des kirchlichen Arbeitsrechts. Dieses kirchenautonome Regelungssystem jedoch wird sich meines Erachtens weiter entwickeln und sich den gesamtgesellschaftlichen Wirklichkeiten anpassen müssen. Das Festhalten an der Notwendigkeit einer Kirchenmitgliedschaft als Voraussetzung für einen Arbeitsvertrag in einer diakonischen Einrichtung entspricht weder der weithin gängigen Praxis noch der inhaltlichen Begründung einer diakonischen Dienstgemeinschaft. Wesentlich dafür ist und bleibt das aktive Bewusstsein für und die Anerkenntnis des Menschenbildes Jesu und nicht eine formale Mitgliedschaftsbescheinigung. Jesus lebte Inklusion in einer ganz umfassenden Weise, so dass eine exklusive Voraussetzung für einen diakonischen Dienst damit nur sehr spezifisch in Einklang zu bringen ist. Die Loyalitätsrichtlinien der EKD geben meines Erachtens eine hilfreiche Differenzierung vor und zeigen auf, dass und für welche (Leitungs-)Funktionen es Mitgliedschaftsvoraussetzungen braucht, und machen zudem insgesamt deutlich, dass es Angebote zur Bewusstseinsbildung und -förderung hinsichtlich des diakonischen Auftrags allgemein und der diakonischen Identität einer Einrichtung insbesondere braucht. Die Verantwortung für die diakonische Identifikation der Mitarbeitenden verlagert sich deshalb immer mehr von der Bringschuld der einzelnen Mitarbeitenden auf die Angebotsverantwortung der Einrichtung. Kurz und knapp formuliert: Diakonische Bildung ist unverzichtbar, ACK-Mitgliedschaft (in begründeten Fällen) dagegen schon.

2.1.3 Kooperationen mit Kirchengemeinden

Im Zuge der zunehmenden Ausbildung von Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit diakonischer Einrichtungen gibt es auch ein stärkeres Bewusstsein für Potentiale der Zusammenarbeit mit Kirchengemeinden. Kirchengemeinden sind Erfahrungs- und Unterstützungsräume für inklusives Hilfehandeln. In ihnen sind ehrenamtliche Netzwerke aktiv, die gegebenenfalls auch einer diakonischen Einrichtung vor Ort helfen, sich besser zu vernetzen. Kirchengemeinden verfügen teilweise auch über Immobilien- bzw. Liegenschaftsressourcen, die sie für ihre eigenen Angebote nicht mehr brauchen, die aber Entwicklungspotentiale für diakonische Einrichtungen sein können. Durch die Zusammenarbeit mit Kirchengemeinden können diakonische Einrichtungen das Bewusstsein für ihre kirchliche Verortung stärken und können Kirchengemeinden sich ihres diakonischen Auftrags bewusster werden. Kirchengemeinden und diakonische Einrichtungen erkennen ihre ideellen und funktionellen Schnittmengen, zu beiderseitigem Nutzen.

2.1.4 Kirchliche Leitungs(mit)verantwortung

Ein Aspekt diakonischer Leitungsverantwortung ist die personelle Vertretung von Kirche und Theologie in den Leitungsgremien der diakonischen Einrichtungen. Entsprechend dem grundlegenden Dreieck von Werteorientierung, Wirtschaftlichkeit und Fachlichkeit (ausführlicher in Kapitel 3) braucht es professionell-ausgewiesene „Werte"-Kompetenz. Diakonische Einrichtungen unterscheiden sich von anderen Unternehmen der Sozialwirtschaft durch ihre inhaltliche Begründung und Zielsetzung. Es sind die spezifisch biblischen Wurzeln, aus denen der diakonische Auftrag entspringt, dem Leben zu dienen, und damit letztlich dem Schöpfer allen Lebens Ehre zu erweisen. Aktives Bewusstsein für die biblischen Grundlagen der Diakonie, für Geschichte und Verantwortung von Diakonie, für Diakoniewissenschaft, diakonische Unternehmenskultur und Strukturen der Diakonie ist unverzichtbar für diakonische Leitungsverantwortung. Wichtige inhaltliche Leitgedanken werden durch die Besinnung auf das christliche Menschenbild, auf christlich-ethische Maximen, auf persönliche Glaubensmotivationen im Dienst einer diakonischen Leitungsverantwortung formuliert. Viele diakonische Einrichtungen „verankern" die professionelle Werte-Kompetenz durch die Stelle einer Theologin bzw. eines Theologen im Vorstand. Dies muss jedoch nicht zwangsläufig so sein. In Mariaberg ist das Amt des Vereins-, Verwaltungs- und Stiftungsratsvorsitzenden mit einem Theologen besetzt. Diese Struktur hat sich nach meiner Wahrnehmung sehr bewährt, zumal die Vorstände mit dem (theologischen) Vorsitzenden der Leitungsgremien in einem kontinuierlichen und intensiven Austausch zu allen relevanten Themen des Unternehmens sind. Diese Kultur des ganz zuverlässigen und vertrauensvollen Gesprächs ist auch die Gewährleistung dafür, dass die spezifisch diakonischen Themen des Unternehmens Mariaberg strukturell und aktuell präsent sind. Zudem ist mit einer Pfarrstelle und einer Diakonatsstelle unternehmensintern die Förderung der diakonischen Identität verbunden (geistliche Angebote wie Verkündigung, Seelsorge, Unterricht ebenso wie z.B. Mitwirkung im Ethik-Komitee). Kirche und Theologie sind darüber hinaus mit weiteren Personen in den Leitungsgremien angemessen vertreten.

Die Wahrnehmung diakonischer Leitungsverantwortung setzt eine persönliche Motivation auf den biblischen Grundlagen des diakonischen Auftrags voraus. Die Übernahme von (nach außen wirksamer) diakonischer Leitungsverantwortung ohne eine „innere" Bejahung des christlichen Glaubens als einer ganz wesentlichen Motivationsquelle für den (eigenen) diakonischen Dienst ist für mich nicht denkbar. Der Dienst für die Menschen ist auch eine Form des Gottesdienstes. Dabei ist die Frage der jeweiligen Konfessionszugehörigkeit der Leitungsverantwortlichen nicht von entscheidender Bedeutung. Im Gegenteil, meines Erachtens zeichnet Mariaberg ganz besonders die ökumenische Aufgeschlossenheit aus, die sich eben auch in konfessionsverbindender Leitungsverantwortung zeigt. Einzig der Vorsitz in den Leitungsgremien (Verein, Verwaltungs- und Stiftungsrat) bleibt einer Leitungsperson mit evangelischer Konfessionszugehörigkeit grundsätzlich vorbehalten, aufgrund der grundsätzlichen konfessionellen Prägung von Mariaberg als einer Einrichtung der Diakonie. Mariaberg war, ist und bleibt eine evangelische Einrichtung, die jedoch ihre evangelische Identität mit ökumenischer Offenheit lebt und gestaltet. Schon die klösterliche Tradition (insbesondere mit der Klosterkirche und deren Ausstattung) ist für die ökumenische Verantwortung Mariabergs eine beständige und anschauliche Erinnerung.

2.2 Diakonie *und* Bildung

2.2.1 Mariaberger Wurzeln

Anknüpfend an den zuletzt genannten Punkt, das bleibende Erbe und die Bedeutung der Klosterkirche, möchte ich die Pflege dieser Tradition besonders würdigen. Meines Erachtens wird diese insbesondere durch die kirchenhistorischen Führungen ebenso wie durch die kontinuierliche „geistliche Beatmung" des Kirchenraums ausgestaltet. Damit gelingt u.a. auch der Bezug zu den Mariaberger Wurzeln, als einem geistlichen Ort.

Die Geschichte der diakonischen Einrichtung Mariaberg beginnt 1847[7] und ist eng verbunden mit einer ganz bestimmten Grundüberzeugung, was aus der Sicht des staatlichen und kirchlichen Gemeinwohls im Blick auf behinderte Menschen nötig ist. Anders als in ebenfalls Mitte des 19. Jahrhunderts entstehenden vergleichbaren Einrichtungen, war eine Grundüberzeugung von Carl Heinrich Rösch und den ersten Leitungsverantwortlichen die, dass (die allermeisten) behinderten Menschen „beschulbar" und „heilbar" sind. Pädagogische Förderung und medizinische Heilung sollten zusammenwirken. Es ging also ausdrücklich nicht „nur" um einen Liebesdienst der Betreuung bis zum hoffentlich bald anbrechenden Reich Gottes, sondern um eine grundsätzliche Verbesserung der Lebenssituation behinderter Menschen im Hier und Jetzt, mit dem Ziel einer größtmöglichen Teilhabe am „normalen" Leben. Das daraus resultierende sonderpädagogische und medizinische Engagement zeichnet Mariaberg von Anfang aus und ist deshalb auch m.E. eine ganz besondere Verpflichtung. Die heutigen sonderpädagogischen Einrichtungen Mariabergs ebenso wie das Fachkrankenhaus für Kinder- und Jugendpsychiatrie sehe ich auch in dieser historischen Tradition.

2.2.2 Diakonisches Hilfehandeln bildet

Die Wahrnehmung diakonischen Hilfehandelns bildet. Die jesuanische Aufforderung „So geh hin und tu desgleichen" am Ende des Gleichnisses vom barmherzigen Samariter hat genau diesen Lerneffekt zum Ziel. Aller Anfang diakonischen Hilfehandelns liegt in der umsichtigen Wahrnehmung der Hilfsbedürftigen.
Diakonisches Hilfehandeln ist impulsgebend für die ganze Gesellschaft wie für den Einzelnen, ist ein Bildungs-Dienst. Herzensbildung, Glaubensbildung, kognitive Bildung, alle Formen von Bildung profitieren von der rezeptiven wie produktiven Wahrnehmung diakonischen Hilfehandelns. Unter rezeptiv verstehe ich die aufmerksam beobachtende und zum Nachdenken anregende Wahrnehmung, unter produktiv das eigene Hervorbringen, das eigene Handeln. Im Begriff der Wahrnehmung kommen beide Aspekte zusammen, die das Verstehen suchende Bobachtung und das reflexive Handeln.

[7] Wilhelm Wittmann und Karl Wacker, Mariaberg als Kloster und Anstalt. Gedenkschrift zur 90-Jahr-Feier der Heil- und Pflegeanstalt Mariaberg, Reutlingen 1937, S. 31f.

2.2.3 Bild – bildendes Handeln - Bildung

Die Verkündigung Jesu ist eine bildhafte. Jesus lehrt nicht im Modus abstrakter Reden, sondern mit Bildworten und Gleichnissen. Er stellt uns ein Bild vor Augen, zum Beispiel das des unter die Räuber Gefallenen, dem nun barmherzig geholfen wird. Wer diese Geschichte kennt, hat auch ein Bild davon, entweder ein konkret-reales oder ein fiktives. Das Nachdenken über diese Geschichte kommt jedenfalls nicht ohne eine bildhafte Vorstellung aus. Bilder bilden unsere Gedanken und Gefühle. Bilder tragen ganz wesentlich zu unserer Bildung bei.

Wir Menschen sind Ebenbilder Gottes, lautet eine Kernaussage der biblischen Schöpfungsgeschichte. Dies gilt für alle Menschen und diese allgemeine Gültigkeit bestimmt ganz wesentlich das biblische Menschenbild. Im Anschluss daran bildet sich Achtung (Ehrfurcht) vor dem menschlichen Leben, vor jedem menschlichen Leben, als Ebenbild Gottes. Es ist demnach auch eine Frage dieser spezifischen Bildung, wie wir Menschen gegenüber begegnen. Die entscheidende Frage dabei lautet: Sehen wir im Gegenüber ein Ebenbild Gottes? Diakonische Bildung kümmert sich um die dafür notwendige „Sehschule“.

2.3 Diakonie und Kultur

2.3.1 „Weiter“ und „engerer“ Kulturbegriff

Sobald von Kultur die Rede ist bedarf es begrifflicher Klärungen. Pragmatisch möchte ich den Begriff in einem weiten und in einem engeren Sinn verwenden.

Bezugnehmend auf einen weiten Kulturbegriff, also hinsichtlich der Gestaltung des sozialen Verhaltens in einer Gruppe oder Gesellschaft kann Diakonie einen wichtigen Beitrag für die Menschlichkeit einer Sozialität ebenso leisten wie für die Ausgestaltung sozialverantwortlicher Individualität. Diakonisches Handeln ist nicht nur Hilfe für den Einzelnen, sondern auch ein Gewinn für die Gesellschaft insgesamt. Wie viel an Kultur der (Mit-)Menschlichkeit stünde auf dem Spiel, wenn diakonisches Hilfehandeln nicht mehr oder immer weniger stattfände? Es ist also auch eine Frage nach der kulturellen Gestimmtheit einer Gesellschaft, wie sehr sie Voraussetzungen für diakonisches Hilfehandeln schaffen und fördern will.

2.3.2 Unternehmenskultur

Auch im Blick auf die Grundsätze eines Leitbildes sowie auf die im Alltag praktizierte Verhaltenswirklichkeit in einer diakonischen Einrichtung kann der Begriff der Kultur Anwendung finden, im Sinne einer Unternehmenskultur. Diese wird umso überzeugender wahrgenommen, je mehr Leitbild und gelebte Wirklichkeit übereinstimmen. Insbesondere Mitarbeitende haben ein feines Gespür für Fragen der Gerechtigkeit, für Grenzen von Zeit und Kraft, für Transparenz und Partizipation bei Entscheidungsprozessen und ganz sicher auch für elementare Tugenden wie Höflichkeit, Ehrlichkeit, Wahrheit usw.. Ich bin mir sicher, dass je deutlicher diese Verhaltensweisen

auch von den Leitungsverantwortlichen aufrichtig (vor)gelebt werden, sich dies sehr positiv auf die Unternehmenskultur auswirkt.
Besonders bemerkenswert finde ich einen Aspekt, der m.E. auch zur spezifischen Unternehmenskultur von Mariaberg wesentlich gehört und vielfach (sogar ökonomisch) positive Wirkung zeigt. Gemeint sind die sehr transparenten Vorgehensweisen in den Verhandlungen mit den Kostenträgern. Taktische Spielchen führen in der Regel zu keinen besseren Ergebnissen, sondern im Gegenteil, sie schädigen die Vertrauensbeziehungen zwischen Leistungserbringer und Kostenträger. Je vertrauensvoller diese Beziehungen aber sind, desto nachhaltiger und wirtschaftlicher sind die Ergebnisse (für beide Seiten). So wissen die Kostenträger, was sie an Mariaberg haben und dass sie es mit einem ehrlichen Partner zu haben. Es wird nicht getrickst.

2.3.3 Kulturelles Engagement

Mit einem engeren Verständnis des Begriffs der Kultur lässt sich beschreiben, was Mariaberg mittels der Förderung von bildender, darstellender und musikalischer Kunst ermöglicht. Dass die Kunstaktivitäten in Mariaberg dabei nicht nur funktional verankert sind, sondern richtiggehend Herzensanliegen von kunstbegeisterten und kunstschaffenden Menschen sind, steigert die Qualität und Intensität des kulturellen Engagements. Ausgesprochen wertvoll ist dabei die Unterstützung vom Vorstand, dem die Darstellung der kirchen- und kunstgeschichtlichen Tradition und Gegenwart Mariabergs selbst ein großes Anliegen ist. Architektur und künstlerische Ausstattung der historischen Gebäude haben ein enormes atmosphärisches Potential, das ganz Mariaberg prägt und Besucherinnen und Besucher anzieht. Durch Ausstellungs-, Konzert- und Theaterangebote werden Menschen auch außerhalb Mariabergs auf das dortige kulturelle Engagement aufmerksam und begegnen dabei auch dem Mariaberger Leben allgemein. Kunst und Kultur sind wesentliche Inklusionsmotivatoren. Sie sind unverzichtbare Reflexions- und Erfahrungsräume von Welt und Sein.

2.3.4 Reziprokes Verhältnis von Diakonie und Kunst

Kunst wirkt, Diakonie wirkt. Und zusammen potenzieren sich ihre Wirkungen. Die Angebote von Kunstkeller, Atelier 5, Künstlerateliers, Sommerkunstwoche, Ausstellungen im Kloster u.a.m. gehören zum „Markenkern“ von Mariaberg und sind damit Ausweis eines herausragenden Standorts für das Miteinander von Diakonie und Kunst. Diese Schwerpunktsetzung sollte meines Erachtens langfristig gedacht werden und nicht von der Überzeugung und Begeisterung einzelner abhängen. Immer mehr diakonische Einrichtungen erkennen über die weithin etablierte Kunsttherapie hinaus die in einer breiter angelegten Kunstförderung liegenden Potentiale. Mariaberg hat hier jedoch einen großen Vorsprung und sollte m.E. auch zukünftig für den Erhalt dieser herausragenden Aufstellung sorgen.

2.4 Diakonie *und* Gesellschaft

2.4.1 Diakonie prägt Gesellschaft

Immer mal wieder rufe ich zu einem Gedankenexperiment auf: Man stelle sich einen beliebigen Schwarzplan einer Kommune vor, zum Beispiel den der Stadt Reutlingen. Und nun würde man einmal all die Standorte kirchlichen und diakonischen Engagements darauf entfernen, sprich weiß übertünchen, dann ergäben sich erstaunliche, ja beunruhigende Brachen. Kirche und Diakonie prägen auch in einer sich immer säkularer entwickelnden Gesellschaft das Erscheinungsbild einer Stadt und mehr noch das soziale Niveau eines Gemeinwesens. Reutlingen ist ohne die BruderhausDiakonie nicht denkbar, Gammertingen z.B. nicht ohne Mariaberg. Und was für die Stadt an der Lauchert gilt, passt so auch für andere Kommunen, zumal die Dezentralisierungsstrategie zu einem Mehr an diakonischer Präsenz führt, eben an vielen Orten.
Die diakonischen Einrichtungen bringen sich aktiv in die jeweiligen örtlichen Netzwerke ein und sorgen so für viel größere Wahrnehmungsfelder und fördern die Inklusionsanstrengungen der Gemeinwesen bzw. der Gesellschaft insgesamt.

2.4.2 Diakonie fördert sinnstiftendes, ehrenamtliches Engagement

Die diakonischen Einrichtungen suchen und fördern ehrenamtliches Engagement. Professionelles Hilfehandeln profitiert in vielen Zusammenhängen von ehrenamtlicher Unterstützung. Doch das Ehrenamt braucht auch die Unterstützung durch das Hauptamt. Die Gewinnung, Begleitung und Förderung des Ehrenamts ist eine hauptamtliche Aufgabe.

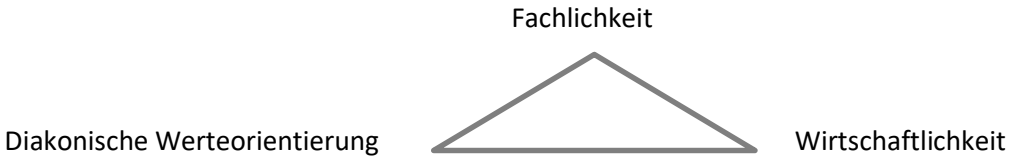
2.4.3 Diakonie bezieht gesellschafts- und sozialpolitisch Position

Diakonie identifiziert unterstützungsbedürftige Lebenslagen und versucht, hilfreiche Lebensbegleitung zu organisieren und zu offerieren. Zum helfenden Handeln gehört auch die politische Anwaltschaft für die Hilfebedürftigen. Deshalb bringt sich Diakonie bei sozialpolitischen und bioethischen Themen in Politik und Gesellschaft ein und bezieht Position. Die Stimme der Diakonie wird dabei umso deutlicher wahrgenommen, je mehr sie in Übereinstimmung mit anderen diakonischen Einrichtungen zum Ausdruck gebracht wird. Aktives Sich-Einbringen im Diakonischen Werk oder auch das Sich-Vernetzen mit gleichinteressierten diakonischen Einrichtungen sind der Schlüssel für öffentlichkeitswirksame Kommunikation. Die Einzelstimme wird zu leicht überhört.

3. Werteorientierung, Wirtschaftlichkeit und Fachlichkeit

3.1 Grundperspektiven, die zusammen betrachtet werden müssen

Professionelles diakonisches Hilfe- und Organisationshandeln hängt ganz wesentlich von drei Grundfaktoren ab, von:



Diese drei Faktoren bilden gleichsam ein diakonie-hermeneutisches Dreieck.[8] Diakonisches Hilfe- und Organisationshandeln kann meines Erachtens nur dann angemessen verstanden werden, wenn diese drei Faktoren gemeinsam berücksichtigt werden und zusammenwirken.

3.1.1 Fachlichkeit

Dass das Hilfehandeln selbst fachlichen Qualitätsansprüchen genügen muss, ist nicht weiter begründungsbedürftig. Um nicht zuletzt im Wettbewerb des sozialen Marktes bestehen zu können, bedarf es größtmöglicher Qualitätsanstrengungen für die angebotenen Dienstleistungen. Dies bedeutet unter anderem auch, dass Aus-, Fort- und Weiterbildungen alle Mitarbeitenden auf allen Ebenen wichtige Qualitätssicherungsmaßnahmen sind. Diakonische Einrichtungen sollten sich deshalb als aus-, fort- und weiterbildungsfreundliche Unternehmen auszeichnen.
Seitens der Leistungsempfänger ist die Fachlichkeit der in Anspruch genommenen Dienstleistungen in jedem Fall von wesentlicher Bedeutung, um eine auf Kontinuität angelegte Nachfrage zu generieren.

3.1.2 Wirtschaftlichkeit

Die Qualität der Leistung muss jedoch auch in Relation zur Wirtschaftlichkeit betrachtet werden. Leistungsempfänger, Leistungserbringer und Kostenträger überprüfen diese Relation regelmäßig. Das diakonische Unternehmen als Leistungserbringer muss sich dabei auch an Wirtschaftlichkeitszielen orientieren, die die nachhaltige Entwicklung der Einrichtung und damit die Erfüllbarkeit des ihr zugrundliegenden Auftrags ermöglicht. Dem diakonischen Unternehmen geht also nicht etwa um

[8] Johannes Eurich, Überlegungen zu Grundlagen des Diakoniemanagements in theologischer Perspektive, in: Volker Herrmann und Heins Schmidt (Hg.), Diakonisch führen im Wettbewerb, Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts (VDWI) Bd. 41, Heidelberg 2010, S. 11f.

eine maximale Wachstumsorientierung, sondern um einen möglichst nachhaltigen Mitteleinsatz zur Erfüllung des eigentlichen diakonischen Auftrags, also des ideellen Unternehmenszwecks. Mit der Wirtschaftlichkeitsplanung sind Renditeziele und Liquiditätserwartungen zu formulieren, die den langfristigen Erhalt des Unternehmens und die Ziele, ein verlässlicher Leistungserbringer und ebenso verlässlicher Arbeitgeber zu sein, gewährleisten können. Dazu gehören auch Anforderungen, die aus einer strategischen Planung mittel- bis langfristiger Investitionsvorhaben, resultieren.

3.1.3 Diakonische Werteorientierung

Die diakonische Werteorientierung wurzelt in einem spezifischen Verständnis des Menschen und der Welt als Geschöpf und Schöpfung Gottes. Der Mensch ist geschaffen als Gottes Ebenbild und deshalb kommt ihm eine unantastbare Würde zu. Menschliches Leben verdankt sich dem Willen Gottes, des Schöpfers allen Lebens. Im Umgang mit anderen Menschen begegnen wir von Gott geschenktem und geliebtem Leben. Ausdruck der Liebe Gottes ist seine bleibende Zuwendung (Segen). Der Schöpfer überlässt seine Geschöpfe nicht sich selber. Er teilt ihnen seinen Willen in Gestalt seines Wortes (Weisung) mit. Dieses Wort nimmt in Jesus eine menschliche Gestalt an und wird zum sichtbaren und unmittelbar verständlichen Leitbild. An der Zuwendung Jesu zu Hilfebedürftigen orientiert sich diakonisches Hilfehandeln. So wird der Dienst am Menschen wiederum zum Dienst an und für Gott. Diakonisches Hilfehandeln fragt nach dem Willen Gottes und versucht diesem durch die gelebte Praxis zu entsprechen.
Die Frage nach dem Willen Gottes, die Besinnung auf Gottes Wort als Orientierungsquelle, die bewusste Wahrnehmung von Gottes Segen braucht Raum, im eigentlichen Sinn wie im übertragenen konzeptionellen und zeitlichen Verständnis.
Mariaberg verfügt, beispielsweise mit dem Raum der Klosterkirche (und auch mit dem eigenen Friedhof), über wichtige spirituelle Orte. Sie als solche wertzuschätzen und zugänglich zu halten ist für die dort lebenden und arbeitenden Menschen wichtig. Auch an den anderen Standorten ist die Möglichkeit zum Besuch spiritueller Orte wichtig, ob dies Kirchenräume in der Nachbarschaft oder ob dies besonders Gestaltungsangebote in eigenen Räumen sind. Wesentlich ist der raumbezogene Anstoß zur Andacht. Neben einer gewissen räumlichen Verortung, sollte die Besinnung auf die Quellen des diakonischen Auftrags und also auf die biblischen Begründungen auch in der konzeptionellen Arbeit Raum haben. Sowohl im alltäglichen Miteinander (spirituelle Rituale, Kirchenjahr, Gottesdienstangebote, Meditationsangebote u.a.m.) als auch im Angebot entsprechender Fortbildungen. Die Mitarbeitenden sollten befähigt sein (bzw. werden), um das diakonische Profil Mariabergs für sich selbst annehmen und mit ihrer Arbeit vertreten zu können. Dazu hilft die bewusste Beschäftigung mit den biblischen Grundlagen diakonischen Hilfehandelns wie auch mit der Geschichte der Diakonie und ganz sicher die Auseinandersetzung mit gegenwärtig relevanten ethischen Fragestellungen. Diesbezügliche Fortbildungsangebote müssen für alle Mitarbeitenden zugänglich sein.
Das Raumgeben für die aktive Besinnung auf diakonische Werteorientierung bedeutet auch entsprechende zeitliche Konsequenzen, z.B. um an einem spirituellen Angebot oder eine Fortbildung teilnehmen zu können. Dies im Rahmen von Dienstplänen zu ermöglichen, bedeutet einen zusätzlichen Organisations- und Kostenaufwand. Die angemessene Höhe dieses Aufwands ist möglichst transparent und partizipativ auszuhandeln, wiederum im Rahmen des diakonie-hermeneutischen Dreiecks (Wertorientierung, Fachlichkeit, Wirtschaftlichkeit).

4. Noch einige Stichworte …

In diesem letzten Abschnitt meiner Überlegungen möchte ich noch ein paar Stichworte aufgreifen, die mir insbesondere im Blick auf Mariaberg bislang wichtig geworden sind:

4.1 Uneitles Management

Für mich ist es immer wieder sehr angenehm wahrzunehmen, wie uneitel die Leitungsverantwortlichen in Mariaberg agieren. Ich erkenne darin die praktische Umsetzung des jesuanischen Ideals: Wer wirklich groß sein will, soll sich zuerst als Diener verstehen (Mk 10, 43-45). Diese Haltung zeigt sich im gegenseitigen Ernstnehmen der jeweiligen Anliegen, in der Begegnung auf Augenhöhe, in der Menschlichkeit trotz aller „Managementhärten", in der (gast-)freundlichen Zuwendung und ingesamt in einer herzlichen Willkommenskultur.

4.2 Vertrauen

Diakonisches Hilfehandeln gelingt in dem Maße, wie es auf Vertrauensbeziehungen gründet. Nicht nur das Miteinander von Leistungsempfänger, Leistungserbringer und Kostenträger basiert über alle vertraglichen Vereinbarungen hinaus grundsätzlich auf Vertrauen, sondern auch das Klima des Miteinanders aller in den diakonischen Einrichtungen. Vertrauen ist freilich nicht alles, aber ohne Vertrauen ist alles nichts.
In Mariaberg erlebe ich eine gelebte Vertrauenskultur, zu der auch die rationale und emotionale Einsicht in die Notwendigkeit von Vertrauensbeziehungen gehört. Und gerade auch in den Leitungsgremien ist Vertrauen die Basis für alles Miteinander.

4.3 „Dienstgemeinschaft" als Gemeinschaft des Dienstes

Der historisch höchst belastete und weithin vom Kontext des Arbeitsrechts geprägte Begriff der Dienstgemeinschaft hat meines Erachtens mit einer eher theologischen Begründung auch künftig seine Berechtigung. Im Anschluss an die Verwendung in 2. Kor 8, 4 (κοινωνία τῆς διακονίας = Gemeinschaft des Dienstes) verstehe ich unter Dienstgemeinschaft das Zusammenwirken aller zum Zwecke der Erfüllung des grundlegenden diakonischen Auftrags bzw. der Dienste einer diakonischen Einrichtung. Diese Dienstgemeinschaft wird nicht durch formale Religions- bzw. Konfessionszugehörigkeit definiert, sondern durch eine gemeinsame Haltung konstituiert, die dem Leitbild des diakonischen Unternehmens entspricht. Dazu ist das Vorleben des gemeinschaftlichen Gedankens seitens der Leitungsverantwortlichen unbedingt notwendig. Die Gemeinschaft des Dienstes resultiert aus einem Selbstverständnis, das Paulus mit Blick auf die Dienenden so beschreibt: „Sie gaben sich selbst, zuerst dem Herrn und danach uns, durch den Willen Gottes" (2. Kor 8, 5).

4.4 Mitwirken am großen Ganzen

Die Geschichte von den drei Maurern und deren unterschiedliche Arbeitsmotivationen macht deutlich, was die (theologisch begründete) Gemeinschaft des Dienstes ausmacht: Auf die Frage, was er gerade mache, antwortet der erste Maurer, er verdiene hier seinen Lebensunterhalt, der zweite verwies voller Stolz auf die Qualität seiner Mauer und der dritte meinte, er würde mitwirken am Bau einer Kathedrale. Es wird im Blick auf Diakonie selten um Kathedralen im eigentlichen Sinn gehen, aber um Kathedralen der Mitmenschlichkeit und der Zuwendung, der Begleitung und Hilfe allemal. Es ist eine weit größere Aufgabe, als wie die oder der Einzelne sie alleine bewältigen könnte. Es braucht viele in einer Gemeinschaft des Dienstes und es braucht zudem sinnbildlich gesprochen auch die entsprechenden Baupläne und Mittel. Für letztere haben insbesondere die Leitungsverantwortlichen zu sorgen (Vorstand und Leitungsgremien). Doch für alle gilt, dass es eine viel größere Vorstellung und Zielsetzung braucht und gibt, zu deren Verwirklichung jede und jeder nach Maßgabe der jeweiligen Kompetenz einen Teil beiträgt. Wir tragen jeweils unseren Teil dazu bei und niemand wird bzw. muss das Ganze schaffen.

4.5 lieber Kooperationen als Konkurrenzen

Am Ende seiner wichtigen Arbeit über diakonisches Hilfehandeln als Vertrauensbeziehung schreibt Tobias Staib: “Immer wieder kritisch zu analysieren ist, inwiefern diakonische Unternehmen anderen Mitbewerbern am Sozialmarkt, unter Umständen sogar anderen diakonischen Unternehmen, allein mit dem Ziel Konkurrenz machen, einen größeren Marktanteil oder größeren Markteinfluss zu generieren.“[9] Mit diesem Zitat ist weder der Wettbewerb diakonischer Unternehmen als solcher noch das Streben nach einem größeren Marktanteil diskreditiert, wohl aber eine bestimmte Haltung, die in eigener Vergrößerung bei gleichzeitiger Schwächung der anderen ein erstrebenswertes Ziel sieht. Abgesehen von der ökonomischen Frage nach der langfristigen Wirtschaftlichkeit eines solchen Vorgehens, stellt sich hier die grundsätzliche Frage nach dem diakonischen Leitbild, das auch im Blick auf wirtschaftliche Überlegungen nicht übersehen werden darf, um der eigenen Glaubwürdigkeit willen. Ein solches Vorgehen zur Steigerung des Marktanteils aus rein egoistischen Motiven widerspräche im Grundsatz der goldenen Regel Jesu, in der positiven Formulierungsvariante: „Wie ihr wollt, dass euch die Leute tun sollen, so tut ihnen auch!“ (Lk 6,31)

Anstelle von kräftezehrenden und fragwürdigen Konkurrenzen sollten demnach viel eher Kooperationen gesucht und eingegangen werden. Nach meinem Eindruck setzt sich dieses kooperationsbereite Denken in immer mehr diakonischen Einrichtungen durch, nicht zuletzt aus betriebswirtschaftlichen Gründen. Die Zeit der Platzhirsche ist vorbei.

[9] Tobias Staib, Diakonisches Hilfehandeln als Vertrauensbeziehung. Eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung diakonischer Finanzierungsstrukturen, VDWI Bd. 51, Leipzig 2013, S. 443.

4.6 Transparenz

Als Mitglied des Verwaltungsrats schätze ich die ausgesprochen transparente Darstellung von Controlling, Wirtschaftlichkeitsplanung und Investitionszielen sehr und hoffe, dass die Vorstände die Beratungen im Verwaltungsrat als hilfreiche Unterstützung erleben. Vorstand und Verwaltungsrat haben verschiedene Aufgaben, aber die gleichen Ziele.
Wie sehr sich nicht nur im wirtschaftlichen Bereich Transparenz wirklich lohnt (im Sinne einer Stärkung von Vertrauensbeziehungen) zeigt sich gegenwärtig auch im transparenten Kommunikationsstil rund um die Corona-Krise. Transparente, öffentliche Kommunikation stärkt das wechselseitige Vertrauen in diese gemeinsame Krisenbewältigung.

5. Literatur:

Rüdiger Böhm: Klosterkirche Mariaberg. Ein Bildband von Rüdiger Böhm mit Photos von Reiner Löbe, Gammertingen 2009.

Karl Rudolf Eder (Hg.), Mariaberg – Beiträge zur Geschichte eines ehemaligen Frauenklosters. Sigmaringendorf 1991.

Karl Rudolf Eder (Hg.), 150 Jahre Mariaberger Heime – Beiträge zur Geschichte geistig behinderter Menschen. Gammertingen 1997.

Johannes Eurich, Überlegungen zu Grundlagen des Diakonie-Managements in theologischer Perspektive, in: Volker Herrmann und Heins Schmidt (Hg.), Diakonisch führen im Wettbewerb, Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts (VDWI) Bd. 41, Heidelberg 2010, S. 9-21.

Traugott Holtz, Christus Diakonos. Zur christologischen Begründung der Diakonie in der nachösterlichen Gemeinde, in: Gerhard K. Schäfer und Theodor Strohm, Diakonie – biblische Grundlagen und Orientierungen, VDWI Bd. 2, Heidelberg 1990, S. 127-143.

Friedrich Wilhelm Horn, Diakonische Leitlinien Jesu, in: Gerhard K. Schäfer und Theodor Strohm, Diakonie – biblische Grundlagen und Orientierungen, VDWI Bd. 2, Heidelberg 1990, S. 109-126.

Hermann Lührs, Kirchliche Dienstgemeinschaft. Genese und Gehalt eines umstrittenen Begriffs, in: Kirche und Recht. Zeitschrift für die kirchliche und staatliche Praxis (KuR) Bd. 2, Berlin 2007, S. 220-246.

Otto Merk, Aspekte zur diakonischen Relevanz von >Gerechtigkeit<, >Barmherzigkeit< und >Liebe<, in: Gerhard K. Schäfer und Theodor Strohm, Diakonie – biblische Grundlagen und Orientierungen, VDWI Bd. 2, Heidelberg 1990, S. 144-158.

Burkhard Schops, Tradition und Kultur der Dienstgemeinschaft im Kontext ausgewählter Managementkonzepte, in: Volker Herrmann und Heins Schmidt (Hg.), Diakonisch führen im Wettbewerb, VDWI Bd. 41, Heidelberg 2010, S. 101-162.

Werner Schwartz, Diakonie und Führung. Herausforderungen des Marktes – Wege in die Zukunft, in: Volker Herrmann und Heins Schmidt (Hg.), Diakonisch führen im Wettbewerb, VDWI Bd. 41, Heidelberg 2010, S. 22-36.

Tobias Staib, Diakonisches Hilfehandeln als Vertrauensbeziehung. Eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung diakonischer Finanzierungsstrukturen, VDWI Bd. 51, Leipzig 2013.

Margit Steigner, „Dem Leben dienen“. Dimensionen diakonischer Führungskompetenz, in: Volker Herrmann und Heins Schmidt (Hg.), Diakonisch führen im Wettbewerb, VDWI Bd. 41, Heidelberg 2010, S. 37-100.

Gerd Theissen, Die Bibel diakonisch lesen: Die Legitimationskrise des Helfens und der barmherzige Samariter, in: Gerhard K. Schäfer und Theodor Strohm, Diakonie – biblische Grundlagen und Orientierungen, VDWI Bd. 2, Heidelberg 1990, S. 376-401.

Wilhelm Wittmann und Karl Wacker, Mariaberg als Kloster und Anstalt. Gedenkschrift zur 90-Jahr-Feier der Heil- und Pflegeanstalt Mariaberg, Reutlingen 1937.