

Pfarrer Klaus-Dieter K. Kottnik
Präsident des Diakonischen Werkes der EKD e. V.

Vortrag

„Strategien und Ziele des Diakonischen Werkes der EKD und die Rolle der Fachverbände“

Mitgliederversammlung des EREV in Leipzig am 10.05.2007

Herzlichen Dank für Ihre Einladung, herzlichen Dank auch für das Thema, das Sie mir für diesen Vortrag gestellt haben: „Die Strategie des Diakonischen Werkes der EKD und die Rolle der Fachverbände“.

Die Frage nach Strategie, nach Zukunft, nach der Rolle, die wir in dieser Zukunft spielen sollen oder spielen werden, begleitet mich in diesen Wochen und Monaten wie ein roter Faden. Es fordert mich heraus, nicht einfach in den laufenden Betrieb hinein zu springen und dann irgendwie mitzuschwimmen, sondern mich in vielen Gesprächen zu vergewissern, wo es eigentlich hin soll.

Strategie, Struktur, Ziele, Visionen sind Worte, die zur Zeit ausgesprochen Konjunktur haben und bei denen das Gemeinte oft durcheinander geworfen wird, wahrscheinlich weil wir im Alltag da auch nicht wirklich richtig trennen und die mit den besagten Begriffen angerissenen Fragen eher eine undurchsichtige Gemengelage beschreiben. Aber manchmal ist es hilfreich, hier wirklich einmal zu trennen, weil es hilft klarer zu sehen.

1. Vision

1.1 Ich beginne mit dem Begriff „Vision“. Immer wieder werden heute „Visionäre“ und „Visionen“ gesucht und beschworen. Großartige Bilder sollen uns aus dem Einerlei des Alltages in eine wunderbare Zukunft heraus katapultieren. Und in aller Regel wird dann auch der in der Managementliteratur mittlerweile abgedroschene Satz von Antoine de Saint-Exupéry zitiert: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann wecke die Sehnsucht nach dem Meer.“ Der Alt-Bundeskanzler Helmut Schmidt war da eher hanseatisch-nüchtern: „Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen“, sagte er und meinte damit, dass man bitte auf

dem Teppich bleiben solle, um die Probleme ganz pragmatisch angehen zu können. Ich persönlich glaube schon, dass wir – und das möchte ich unter Vision verstehen – Zukunftsbilder brauchen. Bilder, die uns Orientierung geben, die uns zeigen, wo wir hin wollen.

1.2 Solche Bilder finde ich immer wieder in Jesus-Gleichnissen. Eines der für mich wichtigsten Gleichnisse ist das Gleichnis vom Gastmahl. Ein Mann lädt seine Freunde zu einem Festessen ein, doch kurz vor dem Fest lassen sich alle aufgrund offensichtlich wichtigerer Termine entschuldigen. Nachdem der erste Ärger verflogen war, bittet der Mann seinen Diener, die „Menschen von den Hecken und Zäunen“ zu holen, die „Armen, Blinden, Lahmen und Verkrüppelten“, so erfahren wir bei Lukas (Lk. 14,21). Und in der Matthäus-Fassung beginnt Jesus das Gleichnis mit den Worten „Mit dem Himmelreich ist es wie...“, und dann wird das Gleichnis erzählt. Häufig hat man in der Auslegungstradition den Einladenden mit Gott gleichgesetzt, diejenigen, die erst ganz begeistert waren und dann abgesprungen sind, mit den Freunden und die Lahmen und Krüppel mit der bekehrten Gemeinschaft der Sünder übereins gebracht. Ich glaube, dieses Gleichnis will viel wörtlicher verstanden werden: Himmelreich, Reich Gottes – das manchmal mitten unter uns ist (Lk. 17,21) – ereignet sich, wo Menschen vom Rand der Gesellschaft, von den Hecken und Zäunen, wieder ins Zentrum gestellt werden, in die Lage versetzt werden, an der Gemeinschaft teil zu haben und teil zu geben. Für mich ist das ein ganz wunderbares Zukunftsbild und es war in meiner Arbeit mit Menschen mit Behinderungen wichtig: als Aufforderung, mit ihnen in die Gesellschaft hinein zu gehen anstatt uns abseits von ihr anzusiedeln.

Erstes großes Zukunftsbild für Diakonie: die Menschen an den Rändern kommen wieder ins Zentrum.

1.3 Zweites großes Bild ist für mich das Bild des Paulus vom Leib mit den vielen Gliedern (1.Korinther, 12, 12f). Jedes Glied, jedes Körperteil hat für den gesamten Körper eine unverzichtbare Funktion. Doch diese eigene, unverzichtbare Funktion ist eine Funktion, oder schöner gesagt, erhält ihre Bedeutung durch ihre Beziehung zum Ganzen: ein Auge sieht, das macht kein anderes Organ, aber es sieht für den ganzen Organismus, um zu orientieren, um Neugierde zu wecken, um zu warnen. Das Bild vom Organismus ist ein Bild, in dem ganz unterschiedliche Elemente ein Ganzes bilden. Nicht von ungefähr haben die Worte „Organismus“ und „Orgel“ die gleiche Herkunft. In einer Orgel finden ganz unterschiedliche Orgelpfeifen mit unterschiedlichen Tonhöhen und Klangfarben und aus unterschiedlichen Materialien ein harmonisches Ganzes. Als Jüngerlicher habe ich die Bücher von J. R. R. Tolkien verschlungen, nicht nur den

berühmten „Herrn der Ringe“, sondern auch das „Silmarillion“, in dem Tolkien, übrigens frommer katholischer Christ, eine eigene Mythologie entwirft, die letztlich hinter dem „Herrn der Ringe“ steht. Und da gibt es am Anfang das wunderschöne Bild, nach dem alles Geschaffene als Melodie erschaffen wurde: jeder Mensch eine Melodie, ein musikalisches Thema, ein musikalischer Einfall – und alles zusammen eine großartige Sinfonie. In einer Sinfonie – und insofern wird das Bild vom Leib mit den Gliedern etwas erweitert – stehen nicht alle Melodien und Töne in einem harmonischen Verhältnis zueinander, es gibt Dissonanzen, es hat manchmal sogar einen besondern Reiz, wenn sich Töne reiben und sich dann wieder in Harmonie auflösen. Und dennoch bildet alles ein Ganzes. Dass jeder Mensch mit seiner eigenen Melodie in dieser Welt, in dieser Gesellschaft vorkommen darf, dass er gehört wird, dass seine Bedeutung für das Ganze gewürdigt wird, das wäre mein zweites Bild, wenn man so will, meine zweite Vision für das, was Diakonie bewirken soll.

2. Ziele

Aus solchen Bildern ergeben sich Ziele. Ziele sind immer smart. S-m-a-r-t. „S“ für selektiv, eingegrenzt, und eben nicht globalgalaktisch. „M“ für messbar, nicht bloß irgendwie in die richtige Richtung. „A“ für attraktiv, Ziele müssen Lust machen. „R“ für realistisch, unmögliche Ziele frustrieren. Schließlich „T“ für terminiert, es gibt einen Zeitpunkt, an dem man ein Ziel erreicht hat.

Ich versuche, es konkret zu machen, und zwar an einem Beispiel, das ganz unverfänglich ist: das Leben von hoch betagten Menschen. Die Vision, das richtungsweisende Bild ist: selbst sehr alt gewordene, unter Umständen auf Hilfe angewiesene Menschen leben in der Mitte der Gesellschaft und sie leben verbunden in Beziehungen zu Anderen, auch wenn sie möglicherweise keine Angehörigen oder keinen Kontakt zu ihnen haben. Daraus würden sich ganz konkrete Ziele ergeben:

- Wir möchten, dass nach der zu erwartenden Reform der Pflegeversicherung quartierbezogene Formen des Lebens im Alter finanziell unterstützt werden.
- Wir möchten, dass unsere Position von allen wichtigen politischen Entscheidungsträgern verstanden wird – das heißt nicht, dass alle unsere Position teilen müssen – aber sie sollen sie plausibel finden.
- Wir möchten, dass diakonische oder kirchliche Einrichtungen im Betreiben von Mehrgenerationenhäusern „die Nase vorn“ haben und dass es klare Kooperationen zwischen diakonischen Einrichtungen der Altenpflege und Kirchengemeinden, bis sagen

wir 2010, in einer festzulegenden Zahl gibt (um Begegnungen zwischen denen am Rande und im Zentrum zu ermöglichen).

- Wir möchten, dass jeder ältere Mensch – sofern er es möchte – Zugang zu Trostquellen erhalten kann, die nicht nur durch uns Menschen kommen, also –Zugang zu gottesdienstlichen Angeboten, zu Menschen, die mit ihnen beten...

Genauso kann man die Arbeit der Diakonie – ich lasse diesen Begriff bewusst noch relativ offen – für Menschen mit Behinderungen oder mit Migrationshintergrund, für Menschen in Armut oder auch für Jugendliche in der Jugendhilfe durchbuchstabieren.

3. Strategien

3.1 An solchen, möglichst konkret gefassten Zielen entscheidet sich, was man macht. Vielleicht mag das vielen von Ihnen etwas schulmeisterlich oder eigentlich ganz selbstverständlich vorkommen. Aber ich muss es mir selbst auch immer wieder sagen: Visionen – Ziele – Strategien. Ich kenne es zu gut, dass das im Alltag alles durcheinander rutscht, man in den vielen Aufgaben untergeht, Dinge deshalb tut, weil man sie schon immer getan hat, weil sie offensichtlich irgendwie wichtig sind.

Die große Chance an einem neuen Ort anfangen zu dürfen, ist es, solche Fragen nach Visionen, Zielen und Strategien wieder neu zu stellen. Und ich bin im Moment dabei, es in Bezug auf das Diakonische Werk der EKD für mich wieder durch zu buchstabieren. Wenn man den Weg von Vision (Teilhabe, Teilgabe) zu Zielen (politischen Zielen, Verwirklichung innovativer Modelle, missionarischen Zielen) weiter gegangen ist und gefragt wird, was denn nun das Diakonische Werk der EKD dazu beitragen kann, dass diese Ziele erreicht werden, dann ergibt sich daraus die Strategie des DW EKD. Ich habe es ganz am Anfang versucht auf die Formel „Profilierung nach außen – Versöhnung nach innen“ zu bringen:

Konkret bedeutet das unter dem Stichwort „Profilierung nach außen“:

3.1.1 Auf der Bundesebene durch kluge Politikberatung die Sozialgesetzgebung zu beeinflussen. Unsere Hauptstrategie ist es, Politikberatung zu machen. Auf der Ebene darunter muss man dann überlegen, wie man das gut macht. Das bedeutet erstens: plausible Modelle für geglücktes gesellschaftliches Zusammenleben zu entwickeln oder zu haben. Zweitens: sich die Kommunikationswege zu erschließen. Und das auch: nicht alten politischen Kulturen hinterher trauern, sondern auf neue

Formen zu reagieren, zu fragen, wer macht was, wie komme ich an den heran, wer kennt wen.

- 3.1.2 Wir geben uns in dem was wir sagen als Christinnen und Christen zu erkennen. Wir regen Initiativen an und fördern alle Bemühungen, diakonisches Handeln als Handeln, das im christlichen Glauben wurzelt, plausibel zu machen.
- 3.1.3 Um diakonisches Handeln effizient zu machen, braucht es einen hohen Bekanntheitsgrad von Diakonie. Deshalb suchen wir nach Möglichkeiten, die Marke „Diakonie“ deutlich im Bewusstsein der Öffentlichkeit zu verankern.

Also noch einmal zusammengefasst: die unter dem Stichwort „Profilierung“ zusammen gefassten Strategien des DW EKD sind:

- Politikberatung
- Schärfung der vielfältigen Aktivitäten innerhalb der Diakonie als erkennbar christliches Handeln
- Pflege der Marke „Diakonie“

3.2 Ich sagte: „Profilierung nach außen – Versöhnung nach innen“. Schaut jemand von außen auf unsere Gremienlandschaft in der Diakonie, auf die weiteren Gruppen und Ausschüsse, deren Ziel es ist, die Informationen von einem Gremium ins andere zu bekommen, nimmt man dann noch die Gremien der EKD hinzu, weiterhin noch die Kontaktflächen zu den anderen Wohlfahrtsverbänden und in die Politik (etwa zum Deutschen Verein), dann würden in Ihnen wahrscheinlich die größten Zweifel an der Effizienz dieser Arbeitsweise hochkommen. Ich möchte heute ausdrücklich *nicht* in dieses Horn stoßen. Dass es diese Strukturen gibt, hat seine Gründe, sie sind historisch gewachsen. Das heißt nicht, dass sie sakrosankt seien, aber man kann sie auch nicht einfach beiseite schieben und lächerlich machen. Denn Erfolg entsteht in aller Regel aus einer Haltung heraus, in der man seine eigene Position als äußerst wichtig, als völlig unverzichtbar, bewertet, und von dort her auf die Anderen schaut. Das griechische Wort, das hinter dem biblischen Wort „versöhnen“ steht, meint in seiner Urbedeutung „tauschen“. „Gott versöhnte in Christus die Welt mit sich selbst“ (2. Korinther 5,19), sagte Paulus. Luther interpretierte das als „fröhlichen Wechsel“ – Gott tauscht die Position mit uns. Wenn ich Sie jetzt bitten würde aufzustehen, sich einen neuen Platz hier im Raum zu suchen und dann um sich zu schauen, dann wird Ihr Blick auf Neues fallen, sie werden die Dinge anders sehen. Für mich war es schon sehr wichtig, den Blick aus einem Unternehmen heraus, den Blick aus dem Winkel eines Fachverbandes – bei mir der BeB – mit dem Blick des DW EKD zu vertauschen. Es hat lange, ritualisierte Schlagabtausche zwischen Bundesverband und Landesverbänden, zwischen

Landesverbänden und Fachverbänden, zwischen Fachverbänden und Bundesverband, zwischen Bundesverband und EKD gegeben. Und diese Rituale dienen in aller Regel der Selbstreferenz der jeweiligen Systeme. Ich bin froh, dass wir mit der Strukturreform, der Arbeit in den Zentren, den Lenkungsausschüssen und den Projektgruppen gute Formen der Zusammenarbeit über eingelebte Grenzen hinweg gefunden haben. Ich glaube, wir sind einen großen Schritt weiter und ich weiß, dass gerade Sie im EREV viel dazu beigetragen haben – und dafür möchte ich Ihnen ausdrücklich danken.

Strategien unter dem Stichwort „Versöhnung nach innen“ wären für mich:

- 3.2.1 Unsere Strukturen, d. h. Lenkungsausschüsse, Projektgruppen, Referententreffen konsequent zu nutzen, um die unter „Profilierung nach außen“ beschriebenen Strategien zu fördern. Zukunftsmodelle müssen immer in Zusammenarbeit mit den Landes- und Fachverbänden entwickelt werden (und das geschieht ja auch in den Projektgruppen).
- 3.2.2 Und weil das Rad nicht immer wieder im DW EKD erfunden wird: unsere Strategie muss es sein, bereits vorhandene Schätze an Ideen, an Modellen, an Handlungsperspektiven in verschiedene Ebenen hinein zu kommunizieren. Das Wissensmanagement des DW EKD im Internet ist ein Schritt in diese Richtung und kann noch viel stärker ausgebaut werden.
- 3.2.3 Auf unserer Ebene werden wir alles tun, was einer Vernetzung von Diakonie und Kirche dient, bei uns heißt das, eine gute Verbindung zur EKD zu pflegen, eine Verbindung, die Strahlkraft hat. Das heißt nicht, dass wir immer einer Meinung sein müssen – aber das gepflegte Gegeneinander von Diakonie und Kirche muss der Vergangenheit angehören.

4. Die Rolle der Fachverbände

Sie haben mich nach der Rolle der Fachverbände in diesen strategischen Überlegungen gefragt. Es ist natürlich eine Rollenbestimmung aus Sicht des DW EKD.

- 4.1 Eine ganz wichtige Rolle wäre es, ein eigener und profilierter Blickwinkel zu sein. Das Wissen über Jugendhilfe über die einzelnen Jugendhilfeeinrichtungen hinaus ist so nur bei Ihnen vorhanden. Das kann weder ein Landesverband noch das DW EKD leisten. Ich glaube, je deutlicher sich ein Fachverband seiner eigenen Geschichte und seiner ganz eigenen Kompetenz bewusst ist und seine Profilierung betrieben hat, desto weniger Abgrenzung gegenüber Anderen ist notwendig, desto besser kann er

mit Anderen zusammen arbeiten. Wir brauchen im DW EKD Ihren ganz eigenen Blick auf einen Sachverhalt oder eine Fragestellung. Es mag sein, dass wir eine andere Sicht der Dinge haben, auch weil wir unsere Blicke auf andere Gemengelagen richten müssen. Doch das ändert nichts daran, dass Sie Ihren Blick so brauchen, wie er ist.

- 4.2 Uns liegt sehr an einem verbindlichen Verhältnis zueinander. Wie gesagt, ich glaube, wir haben mit der neuen Struktur eine sehr gute Voraussetzung dafür. Ich wünsche mir, dass wir sie leben, dass gerade auch von den Fachverbänden über die Lenkungsausschüsse Projektideen ins DW EKD getragen werden, an denen wir dann gemeinsam weiter arbeiten. Ich glaube, dass die personelle Trennung von Geschäftsführung in einem Fachverband und Referententätigkeit im DW EKD richtig war. Eine räumliche Verknüpfung im Sinne von schnellen Kommunikationswegen, die wünsche ich mir eigentlich, aber wie man das macht, das müssen die nächsten Jahre zeigen.
- 4.3 Die Frage, die man in der interdisziplinären Zusammenarbeit am häufigsten hört, ist die Frage: „Was habe ich denn davon?“ Das kann man nicht immer gleich sagen. Aber manchmal entstehen ganz ungeahnte, neue Ideen. Was könnte sich entwickeln, wenn Jugendhilfe Erfahrungen quartierbezogener Altenhilfe, Erfahrungen in Mehrgenerationenhäusern oder Erfahrungen in Arbeit mit Jugendlichen mit Migrationshintergrund begegnet? Ich glaube, dass gerade so neue Ideen geboren werden. Neue Ideen entstehen durch Querdenken. Und deshalb ist es gut, jede Chance das eigene Denksystem zu verlassen, zu nutzen.
- 4.4 Ich halte es für wichtig, dass Fachverbände und DW EKD sich über ihre strategischen Ziele verständigen und dann arbeitsteilig vorgehen. *Wie wir das machen, wie wir unsere Ressourcen bündeln, wird eine der Zukunftsfragen sein.* Unsere Ressourcen werden nicht wachsen, eher haben wir uns auf weniger einzustellen. Ich möchte darin aber nicht immer nur Einschränkung und Bedrängung, sondern auch Chance und Herausforderung sehen. Zusammenarbeit ist dabei eine wichtige Strategie. Für mich hat dies in meiner bisherigen Arbeit/Zusammenarbeit immer großen Charme gehabt. Auf das Miteinander mit Ihnen freue ich mich sehr.