

Tagung „Leben im Heim“
31. März 2008, Bad Boll

Vortrag: Heim und Kirchengemeinde – zwei Welten wollen kooperieren

Prof. Martin Beck

1. Zum Thema und zum Referenten

Die Heimseelsorge ist – je nach Blickwinkel - ein Schnittpunkt oder eine Sollbruchstelle.

Geht es gut, dann fließen die Energien hinüber und herüber, wie bei einer funktionierenden Steckverbindung.

Geht es nicht so gut, dann gibt es Kurzschlüsse und Netzüberlastungen.

Geht es schlecht, dann fließt gar nichts.

Hier werden die Folgen von nicht anständig erledigten Hausaufgaben in Kirche und Diakonie sichtbar. Man könnte auch sagen: Wir sind wieder da, wo wir im Mittelalter aufgehört haben, nämlich bei einer ziemlich strengen Trennung von institutioneller und gemeindlicher Diakonie.

Unser Thema begegnet mir in mehreren Lebensbereichen und auf fünf Spielfeldern:

- **Aus der Sicht des Aufsichtsrates in großen, auch in der Altenhilfe tätigen, Sozialunternehmen der Diakonie**

Hier stellt sich mir zum Beispiel die Frage, wie man große, konzernähnliche Unternehmensstrukturen so fein gestalten kann, dass sie mit vielen örtlichen Kirchengemeinden in einen gedeihlichen Kontakt treten können

- **Aus der Perspektive des (ehemaligen) Kommunalpolitikers**

Hier könnte man fragen, was der Bürger eigentlich braucht, und was von den vielen Angeboten eher dem Anbieter als dem Kunden oder der örtlichen Gemeinde nützt

- **Aus der Perspektive des Beraters, der sozusagen für Gerechte und Ungerechte tätig ist, also für gemeinnützige und für profitorientierte Sozialunternehmen**

Hier stelle ich immer wieder fest, wie schwer es heute ist, den wirklichen Mehrwert einer unter evangelischem oder katholischem Schutzmantel erbrachten sozialen Dienstleistung zu beschreiben oder gar zu beweisen

- **Aus der Perspektive des Synodalvorsitzenden eines Kirchenbezirks, in dem mehr als ein Dutzend Pflegeheime von einem halben Dutzend Trägern, darunter etwa die Hälfte aus der Diakonie, vorzufinden sind.**

Hier drängt sich die Frage auf, ob es überhaupt Schnittmengen zwischen örtlicher Kirche und überörtlicher Diakonie gibt, und, wenn ja, wo diese zu finden und wie sie zu pflegen wären

- **Aus der Sicht des kritischen Begleiters der Wohlfahrtspflege und der Sozialwirtschaft als Autor und als Hochschullehrer**

Aus dieser Perspektive beschäftigt mich zum Beispiel die Frage, was der staatlich verordnete Wettbewerb mit den sozialen Angeboten macht und ob es eigentlich sinnvoll sein kann, dass sich Diakoniewerke auf dem Markt feindlich begegnen wie Hund und Katz

Ich werde im Folgenden einer sehr vereinfachten Darstellung folgen. Es gäbe viele Möglichkeiten der Differenzierung, zum Beispiel nach Heimen der Diakonie, der anderen Wohlfahrtsverbände und der zunehmend präsenten gewerblichen Anbieter. Das führt aber zu weit.

Auch könnte man auf der Gemeindeseite weiter unterscheiden zwischen der Situation und den Bedürfnissen der Ortsgemeinde, sagen wir einmal, von Kirchentellinsfurt oder von Baltmannsweiler, und denen von Mittelstädten wie Schorndorf oder Ravensburg, und der Lage in Großstädten wie Ulm oder Stuttgart.

Wenn Sie hier tiefer graben wollen, dann sollten wir das in der Aussprache gemeinsam tun.

2. In welchen Welten bewegen sich Heim und Kirchengemeinde?

Was bewegt heute ein Heim?

Diese Frage will ich anhand von 16 Merkmalen beantworten:

- Ein Heim ist ein Unternehmen, oder die Filiale eines Unternehmens.
- Ein Heim folgt unternehmerischen Zielen
- Ein Heim ist ein Betrieb mit allen Rechten und Pflichten, einschließlich des Insolvenzrechtes
- Ein Heim ist in aller Regel in eine privatrechtliche Unternehmensform integriert (GmbH, e.V., Stiftung)
- Ein Heim ist Arbeitgeber und bezahlt seine Mitarbeiter nach kirchlich-öffentlichen Tarifen, obwohl sich die Preise für seine Dienstleistungen nicht auf einem freien Markt bilden und nicht nach oben gebracht werden können
- Ein Heim bewegt sich auf einem dynamischen Markt, der zunehmend von privaten, immer häufiger von kapitalgetriebenen, Anbietern beeinflusst wird.
- Ein Heim hat Wettbewerber, die hungrig sind, die überleben wollen, die sich bedrängt fühlen, oder die andere bedrängen.
- Ein Heim ist mit unternehmerischen Risiken konfrontiert, wie jedes andere Unternehmen auch, aber sein unternehmerischer Handlungsspielraum ist durch Arbeitsrecht, Kirchenrecht, Sozialrecht und viele Detailvorschriften eingeschränkt

- Ein Heim bewegt sich in einem Gewirr von Gesetzen, Vorschriften, Regeln, Aufsichtsbehörden, und Nachweispflichten, die ein unternehmerisches Handeln erschweren
- Ein Heim ist ein Wirtschaftsfaktor. Es gibt Dutzenden von Mitarbeitern Lohn und Brot, es kauft beim Bäcker, beim Metzger, bei Bauhandwerkern und im Schreibwarengeschäft ein. Es investiert.
- Ein Heim bietet anspruchsvolle, relativ sichere, aber mäßig bezahlte Arbeitsplätze. Es ist oft der größte Arbeitgeber am Ort.
- Ein Heim befindet sich im Interessen- und Einflussbereich der Kommunalpolitik
- Ein kirchliches Heim braucht – geschäftlich gesehen – die Kirche nicht, um seinen Betrieb aufrecht zu halten. Es bekommt keine kirchlichen Mittel, auch wenn das in der Öffentlichkeit gerne anders gesehen und auch anders dargestellt wird
- Ein Heim kann auch ohne kirchliche Verzierung laufen, aber es braucht eine besondere Prägung, einen USP, wie man im Marketing sagt, um sich aus der Masse abzuheben
- Ein Heim ist Geschäftspartner der Bank, steht unter kritischer Beobachtung, muß ein gutes Rating anstreben und ist hoffentlich ein gutes Risiko aus Bankensicht
- **Ein Heim muß laufen, 365 Tage im Jahr, 24 Stunden am Tag, ohne Unterbrechung, ohne spürbare Qualitätsschwankungen. Betriebsstörungen sind Existenzrisiken. Es geht immer auch um Leben und Tod oder wenigstens um Sein oder Nichtsein.**
- **Der Betriebsablauf hat immer Vorrang!**

Beispiel für die Komplexität:

Pflegeheim mit 100 Plätzen

- Umsatz
- Bilanzsumme
- Personalkosten (pro Mitarbeiter mit Faktor 2 = Personen, die vom Heim leben)
- Mitarbeiter, Qualifikation, Fluktuation, Arbeitsplatzsicherheit
- Tarifbindung (oder auch nicht)
- Sachkosten
- Kaufmännische Buchführung, Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung
- Jahresabschluss mit Prüfung
- Aufsichtsgremien
- Banken, Rating, Kreditwürdigkeit
- Platzzahl, Auslastung,
- Ehrenamtliche

Was bewegt heute eine Kirchengemeinde?

Diese Frage möchte ich anhand von 14 Merkmalen beantworten:

- Eine KG ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechtes und hat kein Insolvenzrecht
- Sie folgt einem göttlichen Auftrag, den Kirchenjuristen im Laufe von 2000 Jahren aus Sorge vor der eigenen Denkfähigkeit ihrer Mitglieder in kleine, handliche Stückchen zerlegt haben.
- Eine Kirchengemeinde ist eigentlich eine Behörde, das weiß aber niemand.
- Eine KG ist öffentlich-rechtlich organisiert, genau wie eine Kommune oder ein Bundesland.
- Eine KG ist Anstellungsträger für einige Mitarbeiter und tut sich damit in der Regel schwer.
- Eine KG ist eine sichere Bank ohne wirkliche wirtschaftliche Bedrohung.
- Eine KG kämpft selten gegen Wettbewerber, aber häufig gegen sich selbst oder die Trägheit der Mitglieder oder gegen das Unvermögen der Funktionäre
- Eine Kirchengemeinde ist kein bedeutender wirtschaftlicher Faktor in ihrer Region
- Eine Kirchengemeinde beschäftigt einen gehobenen Kirchenbeamten, den sie aber nicht selber bezahlen muss, sowie einige pädagogische und haustechnische Fachkräfte, die häufig in Teilzeit arbeiten. Sie hat also meist die Größe eines handwerklichen Familienbetriebs.
- Eine KG begegnet der Kommune auf gleicher Augenhöhe, aber sie verfügt nicht immer über die gleiche Professionalität im Auftreten und Durchsetzen
- Eine KG hat wenig mit Banken zu tun, außer in dem glücklichen Fall, wenn ihr eine schöne Erbschaft zugefallen ist
- Eine Kirchengemeinde geht ihren geregelten Gang im Lauf des Kirchenjahrs und des Festkalenders. Ihr Programmangebot ist übersichtlich und wiederholt sich mit der Regelmäßigkeit eines Uhrwerks.
- Ihre Mitglieder haben in Sichtweite jeweils mehrere alternative Angebote in benachbarten Gemeinden zur Auswahl. Dieser Wettbewerb wird aber in der Regel nicht als solcher empfunden. Die Chancen des Wettbewerbs zur Angebotsdifferenzierung werden selten genutzt. Das tadelnde Prophetenwort passt hier durchaus: „Ein jeglicher sah auf seinen Weg“.

Wo berühren sie sich?

Heim und Kirchengemeinde sind aus den gleichen Wurzeln gewachsen.
 Sie fußen auf den gleichen staatskirchenrechtlichen Grundlagen (Weimarer Verfassung)
 Sie wenden sich beide an ein relativ breites Publikum

Wo widersprechen sie sich?

Sie folgen unterschiedlichen Vorstellungen über Führung, Finanzierung, Willensbildung und Professionalität.

Ein kleiner Systemvergleich

Die Kirchengemeinde	Das Heim
- wendet sich in erster Linie an ihre Mitglieder	- bewegt sich auf einem offenen Markt
- hat einen hohen Organisationsgrad innerhalb der Bevölkerung	- hat in der Regel keine oder nur wenige ausgewählte Mitglieder
- weist innerhalb ihrer Mitgliedschaft eine geringe Reichweite auf	- besitzt eine große Reichweite in die Bevölkerung hinein
- lebt finanziell überwiegend von den Mitgliedern, die ihre Dienste nicht in Anspruch nehmen	- lebt vom Verkauf seiner Leistungen
- widmet ihre Dienstleistungen überwiegend Menschen, die keine Mitgliedsbeiträge zahlen	- bietet seine Dienste der ganzen Bevölkerung an
- investiert ihre Kraft vor allem in die Pflege überkommener Rituale und Veranstaltungen	- wird vom Gesetzgeber und vom Markt beeinflusst, wenn es um Angebote geht
- zeigt ein hohes Beharrungsvermögen	- muß gleichzeitig verlässlich und beweglich sein
- pflegt die romantische Vorstellung, dass Pfarrer und Laien gemeinsam führen	- hat klare und hierarchische Leitungsstrukturen
- weist keine oder eine unscharfe Hierarchie auf	
- praktiziert komplexe und langwierige Entscheidungsstrukturen	- hat kurze und schnelle Entscheidungswege

3. Was ist das diakonische Profil? Was ist Profilierung?

Das ist heute nicht unser Hauptthema.

Aber weil die Altenpflege ein Markt ist, in dem sich zunehmend auch gewinnorientierte Kapitalgesellschaften bewegen, stellt sich die Profilfrage für jedes Heim. Hier im Süden haben wir derzeit noch paradiesische Wettbewerbsverhältnisse und eine hohe Akzeptanz kirchlicher Werke.

Das ist im Norden, beginnend in Niedersachsen, ganz anders. Es herrscht Überangebot, es herrscht Verdrängungswettbewerb, und es gilt kein Vorrecht mehr für die freien Träger und insbesondere für die Kirchen.

Die gewerblichen Anbieter sind hoch professionell, sie haben Qualitätsansprüche an sich und ihren Service – und sie wissen sehr gut, welche Bedeutung die Seelsorge für ihre Kunden hat.

In dieser Situation ist es eine Existenzfrage für die unternehmerische Diakonie, ob sie ihr christliches Profil mit einer hohen Professionalität und einer erträglichen Wirtschaftlichkeit zu einem glaubwürdigen Gesamtbild zusammenfügen kann.

Ich beobachte, dass sich viele kirchennahe Dienstleistungsunternehmen damit schwer tun. Und ich beobachte auch, dass sich weltliche, profitorientierte Anbieter ganz unbefangen mit der Bereitstellung religiöser Angebote befassen. Manchmal sogar unbefangener, als das kirchliche Werke tun.

Es gibt ernstzunehmende Kritiker der herrschenden Zustände, wie zum Beispiel den Greifswalder Betriebswirt und Gesundheitswissenschaftler Steffen Fleßa, die der heutigen flächendeckenden Diakonie ihre Berechtigung absprechen und sie wieder auf ihre ursprüngliche Rolle als Exempel, als Stachel im Fleisch, als anziehendes Vorbild, zurückführen wollen.

Eines ihrer zentralen Argumente: eine flächendeckend tätige Diakonie kann nur mit den Leuten arbeiten, die auf dem Markt verfügbar sind, sozusagen mit einem gesellschaftlichen Querschnitt. Um glaubwürdig und wirksam zu sein, brauche sie aber überzeugte, leidenschaftliche, sozusagen für die Sache brennende Leute, und die gebe es nur in kleinen Mengen.

Ich sehe mit Sorge, dass viele diakonische Anbieter bisher nicht so recht überzeugend darlegen können, warum gerade sie besser, profilierter, zugewandter und kundenorientierter seien, als der Wettbewerb – und warum der Kunde bei ihnen dafür auch noch mehr bezahlen soll.

4. Ratschläge an Träger/Was braucht eine Gemeinde?

- Bauen Sie die örtliche Gemeinde in Ihr Profil ein
- Praktizieren Sie eine aktive Informationspolitik gegenüber der Gemeinde (es darf keine Überraschungen geben)
- Binden Sie die Vertreter der Gemeinden in all das ein, was Außenwirkung hat
- Öffnen Sie Ihr Haus und machen Sie es einladend!
- Vereinbaren Sie mit der oder den Gemeinden Regeln, die auf Gegenseitigkeit gelten
- **Achten Sie darauf, dass ihre Arbeitsbeziehung von Geben und Nehmen geprägt ist. Die Gemeinde darf nicht nur mit Forderungen konfrontiert werden, sie muss auch Vorteile haben und vom Heim profitieren.**
- Respekt vor der gegenseitigen Professionalität muss die Grundlage der Zusammenarbeit sein.

5. Ratschläge an Gemeinden/Was braucht ein Heim?

- Respektieren Sie den Biorhythmus der Heimbewohner und den Dienstrhythmus der Mitarbeiter
- Beginnen Sie schon vor der Eröffnung des Heims mit der Zusammenarbeit
- Stellen Sie Ihre Dienstleistungen verlässlich sicher
- **Achten Sie darauf, dass Ihre Arbeitsbeziehung von Geben und Nehmen geprägt ist. Das Heim darf nicht nur mit Gejammer und Klagen konfrontiert werden. Die Leitung oder die Mitarbeiter müssen auch von der Gemeinde profitieren**
- Respekt vor der gegenseitigen Professionalität muss die Grundlage der Zusammenarbeit sein.

Worauf könnte ein Heim glatt verzichten?

- Auf Kommentierungen des aktuellen Heimgeschehens
- Auf Eingriffe in den Heimablauf

- Auf selbstverliebte und eigenzentrierte Fördervereine und Ehrenamtliche
- Auf ewiges Gejammer über die viele Arbeit
- Auf selbsternannte Anwälte und Robin-Hood-Nachfolger, die im Heim gegen die Ungerechtigkeit der Welt ankämpfen wollen

6. Zum Schluß: Wie können die beiden Welten kooperieren?

Eine kleine Randbemerkung: Ich habe mit großem Interesse gelesen, was in Ihrem Handbuch zum Thema „Kooperation“ steht. Dort finden Sie vieles Bedenkenswerte.

Ich komme für mich zu dem Fazit:

Heim und Kirchengemeinde sind fremde Welten und werden fremde Welten bleiben. Die Gegensätze können nicht klein geredet werden. Aber sie müssen zusammenarbeiten, wenn sie ihren gemeinsamen Auftrag erfüllen wollen. Deshalb gelten drei einfache Regeln:

- **Information ist fast alles!**
Es darf nie passieren, dass der eine Partner etwas über den Anderen aus der Zeitung erfährt.
- **Es gibt eine Art Prozeßkette der guten Zusammenarbeit: Kenntnis – Verständnis – Kooperation – Wirksamkeit!**
Beide Seiten müssen sich die Mühe machen, die Welt des Partners kennen zu lernen und zu verstehen. Erst dann ist wirksame Kooperation möglich.
- **Die enge Kooperation zweier Welten braucht Regeln und Konsequenz.**
Friede zwischen zwei fremden Welten braucht Regeln und Konsequenz. Ohne Disziplin und Selbstdisziplin gelingt Kooperation nicht.

Martin Beck
2008-03-30
(Geringfügig redaktionell überarbeitet am 07. April 2008)

Autor: Prof. Martin Beck c/o Beck Management Center GmbH, Neustadtgasse 2, 72070 Tübingen Mail: info@prof-beck.net - Web: www.prof-beck.net
