

Was dient der Dienstgemeinschaft?

Wesen und Gestaltung eines neuen diakonischen Dienstgemeinschaftsverständnisses unter besonderer Berücksichtigung neuer Arbeitsformen

Markus Höfler

Diakonie ist Lebens- und Wesensäußerung der Kirche. Als kirchliche Dienstgeberin partizipiert die Diakonie am kirchlichen Selbstbestimmungsrecht und handelt unter eigenen arbeitsrechtlichen Regelungen. Diesem besonderen Miteinander soll mit dem Begriff der Dienstgemeinschaft Ausdruck verliehen werden.¹ Allerdings leidet der Dienstgemeinschaftsbegriff, und mit ihm das kirchliche Arbeitsrecht, zunehmend unter Plausibilitätsdruck. War das diakonische Miteinander bis in das 20. Jahrhundert hinein noch von einer Glaubens-, Lebens- und Arbeitsgemeinschaft geprägt, so zeigt sich im modernen Sozialstaat zunehmend eine weltanschaulich plurale, primär vertraglich gebundene Mitarbeiterschaft. Wie angesichts aktueller gesellschaftlicher und sozialstaatlicher Entwicklungen noch von einer Dienstgemeinschaft gesprochen werden kann, ist also mehr als fraglich. Diese Arbeit möchte einen Beitrag dazu leisten, wie der Dienstgemeinschaftsbegriff unter aktuellen Rahmenbedingungen neu gedacht und belebt werden kann.

Im ersten Teil der Arbeit werden die gegenwärtigen Rahmenbedingungen der Diakonie sowie die Entwicklung der Dienstgemeinschaft dargestellt. Geht man den gängigen Begründungen für die Dienstgemeinschaft auf den Grund, so finden sich darin zahlreiche, sich zum Teil widersprechende Vorstellungen von diakonischer Arbeit und Gemeinschaft. Dabei werden historische, theologische und juristische Einflüsse miteinander verwoben. Der ursprünglich am Priestertum aller Gläubigen orientierte Begriff weicht dabei zunehmend einem kollektiv verstandenen Bindungstyp, der das Mitwirken der Mitarbeiterschaft am kirchlich-diakonischen Auftrag betont. Wie das reine Mitwirken vertraglich gebundener Mitglieder am Organisationsauftrag eine Gemeinschaft begründen soll, ist jedoch schwer vermittelbar. Daher gilt es, kritisch nach dem Wesen der Dienstgemeinschaft und seinen konkreten Auswirkungen für die Organisationsgestaltung zu fragen.

In einem zweiten Teil wird die Reflexion eines neuen Dienstgemeinschaftsverständnisses intensiviert. Anhand der Leitfragen „von welchem Dienst?“ und „von welcher Gemeinschaft?“ eigentlich die Rede ist, wird der Begriff selbst unter die Lupe genommen. In Bezug auf den Dienst gilt es, festzuhalten, dass dieser, entgegen historischen Auslegungen, nicht für Aufopferung und Unterwürfigkeit steht, sondern für die freiwillige Bereitstellung der

¹ Siehe Präambel MVG-EKD.

eigenen Gaben im Kontext einer bestimmten Aufgabenstellung. Der ursprüngliche Auftragscharakter zeugt dabei von einer immanenten Herrschaftskritik, da man nicht für jemanden, sondern im Auftrag von jemandem handelt und gerade dadurch seine Autorität bezieht. Die daraus abgeleitete Gabenhierarchie, die Mitarbeitende zum Dienst für die Organisation und ihren spezifischen Auftrag befähigt und mit entsprechenden Befugnissen ausstattet, wird als biblisch fundiertes Paradigma zur Organisationsgestaltung eingeführt. Der diakonisch-kirchliche Auftrag zur Kommunikation des Evangeliums wurde im Weiteren, unter Aufnahme der Ausführungen von Holger Böckel, als bestimmte Orientierungsleistung definiert, an der Mitarbeitende anhand von drei Realisierungsmodi, entsprechend ihrer individuellen Spiritualität und Identifikationsbereitschaft, Anteil haben können.² Aufgabe der Einrichtung ist es demnach, Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine möglichst umfassende Erfüllung des Orientierungsauftrages begünstigen und Mitarbeitende zum Dienst befähigen und gewinnen. Im Hinblick auf den Gemeinschaftsbegriff wird im Weiteren herausgearbeitet, wie sich Gemeinschaften durch eine hohe informelle Bindung auszeichnen, durch die Mitglieder Leistungen auf freiwilliger Basis erbringen. Die Mitgliedschaft in modernen Gemeinschaften ist dabei besonders volatil und muss ständig neu konstruiert werden. Diakonische Organisationen binden ihre Mitglieder dem entgegen vertraglich und verpflichten diese dadurch entsprechend dem Organisationsauftrag zu handeln. Mitarbeitende sind somit in erster Linie Angestellte. Die Mitgliedschaft in der Dienstgemeinschaft kann daher nur als freiwillige Zusatzbindung definiert werden. Anhand der Realisierungsmodi geschieht dies ebenfalls differenziert anhand der individuellen Spiritualität und Identifikationsbereitschaft. In diakonischen Einrichtungen wird man somit Mitarbeitende finden, die sich kaum mit dem diakonischen Arbeitgeber identifizieren wollen. Diesem Personenkreis muss es freigestellt sein, nicht Teil der Dienstgemeinschaft zu sein. Wo sich darüber hinaus Personen mit dem Auftrag und den Werten identifizieren oder gar bereit sind, ihren Glauben einzubringen und in Gesprächen oder durch Rituale zu kommunizieren, dort kann Dienstgemeinschaft entstehen. Im Sinne einer funktionalen Gabenhierarchie gibt es dabei keine Hierarchie innerhalb der dargestellten Gruppen – überall finden sich gleichermaßen gute und engagierte Mitarbeitende – für die Organisation ist es jedoch wichtig, die bestehenden internen und externen Personalressourcen so zu konfigurieren, dass der Orientierungsauftrag möglichst umfassend umgesetzt werden kann.

Nachdem in Teil I und II deutlich wurde, dass der normative Selbstanspruch diakonischer Einrichtungen mit deren strukturellen Rahmenbedingungen korreliert, gilt es, der Frage nachzugehen, ob es bestimmte Organisationsstrukturen gibt, die dem definierten Dienstethos und dem Prinzip der Gabenhierarchie besonders entsprechen. Im aktuellen Managementdiskurs finden sich zahlreiche Publikationen, die unter Begriffen wie „New

² Vgl. Holger Böckel: *Spiritualität und diakonischer Auftrag: Praktisch-theologische Grundlagen für christliche Organisationen*, Berlin 2020, 252 f.

Work“ oder „Arbeit 4.0“ eine besonders selbstbestimmte Art zu Arbeiten beschreiben, die neben mehr Effizienz und Zufriedenheit auch mehr Gemeinschaft verspricht, was sie für die Forschungsfrage dieser Arbeit attraktiv macht. Bei näherer Betrachtung dieser ganzheitlichen Arbeitsformen fällt auf, dass in diesen Konzepten häufig netzwerkorientierte Arbeitsformen, von denen sich Unternehmen positive Auswirkungen auf die Komplexitätsbearbeitung, Schnelligkeit und Flexibilität in der Arbeit erhoffen, zusätzlich normativ aufgeladen werden. Die Zunahme an Selbstbestimmung habe demnach Auswirkungen auf die individuelle Selbstentfaltung und Sinnfindung der Mitarbeitenden. Dabei schwingt stets die Gefahr mit, die immer nur partielle Mitgliedschaft in der Organisation zugunsten einer Gemeinschaftslogik aufzulösen, die von den Mitarbeitenden mehr erwartet, als vertraglich vereinbart wurde. Das dargestellte Dienstgemeinschaftsverständnis respektiert dem entgegen die Differenzierung der Organisations- und Gemeinschaftsebene. Es wird akzeptiert, dass Mitarbeitende primär Mitglieder der Organisation sind und erst sekundär für die Dienstgemeinschaft gewonnen werden sollen. Dem protestantischen Berufsethos wird durch diese Differenzierung und Betonung der Freiwilligkeit Rechnung getragen. Dienstgemeinschaft ist in diesem Sinne weniger Anspruch an die Mitarbeitenden, sondern der Zuspruch, dass die Einrichtung gemäß ihrer eigenen normativen Vorstellungen die Rahmenbedingungen für eine Dienstgemeinschaft schafft und dadurch die Mitarbeitenden zur Teilhabe an derselben motiviert. Ganzheitliche Arbeitsformen bieten dabei zahlreiche Anknüpfungspunkte zum Selbstanspruch einer Gabenhierarchie, dürfen aber selbst nicht überhöht werden. Anhand des St.-Galler-Managementmodells (SGMM) wird in einem letzten Schritt aufgezeigt, wie eine differenzierte Einbindung ganzheitlicher Arbeitsformen für das diakonische Profil gelingen kann. Das SGMM bietet eine „Organisationsgrammatik“³, welches die Steuerung des Unternehmens anhand von vier Ordnungsmomenten - Governance, Struktur, Kultur und Strategie – strukturiert. Das Modell ist zwar schon lange im diakonischen Raum etabliert, das Potential des Modells wird jedoch selten ausgeschöpft. So kann attestiert werden, dass im aktuellen Diskurs ein großer Fokus auf dem Ordnungsmoment Kultur liegt, während das Ordnungsmoment Struktur für das diakonische Profil kaum Beachtung erfährt. Dieses Ungleichgewicht kann in der Praxis für ein Glaubwürdigkeitsdefizit sorgen, wenn beispielsweise eine vertrauensvolle und partizipative Kultur beschworen wird, die Strukturen jedoch als starr und undurchsichtig wahrgenommen werden. Auf der anderen Seite dürfen Erfolgsgeschichten, wie Buurtzorg, nicht dazu führen bestimmte Koordinationsformen zu idealisieren, diese müssen auch zum Setting der Organisation passen. Wenn es der Organisation unter Berücksichtigung aller Ordnungsmomente gelingt, ein stimmiges Profil zu etablieren, kann damit die Identifikationsbereitschaft der Mitarbeitenden für die Teilhabe an der Dienstgemeinschaft erhöht werden, wodurch das Konzept an Relevanz gewinnt.

³ Johannes Rüegg-Stürm/Simon Grand: Das St.-Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt, Bern 2019, 74.

Literatur

- Holger Böckel: Spiritualität und diakonischer Auftrag: Praktisch-theologische Grundlagen für christliche Organisationen, Berlin 2020.
- Johannes Rüegg-Stürm/Simon Grand: Das St.-Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt, Bern 2019.