

Einführung

Zielsetzung des ersten Bands der Reihe ‚Dynamisch Leben gestalten‘ ist es, ein System von Managementprinzipien und Handlungsgrundsätzen zu entwickeln, dessen miteinander eng verwobene Elemente letztlich maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft entscheiden.

Im übergreifenden Beitrag von Hermann Schoenauer wird dieser Rahmen der strategischen Entwicklungen, die Impulscharakter für die Zukunft haben, aufgespannt (Kapitel 1).

Anschließend fokussieren wir drei Dimensionen:

Kapitel 2: Spiritualität als Kern der unternehmerischen Tätigkeit

Kapitel 3: Managementorientierte, unternehmensinterne Erfolgsdeterminanten und Handlungsprinzipien

Kapitel 4: Unternehmensexterne, gesellschaftliche und von den Stakeholdern ausgehende Erfolgsdeterminanten



Abbildung: Übersicht

Kapitel 2: Spiritualität als Kern der unternehmerischen Tätigkeit

Basis eines Unternehmens ist der das Profil bestimmende innere Kern, von dem her alles weiterentwickelt wird. Es sind Wurzeln, Tradition und Geschichte, die die Arbeit von anderen gleichartigen Unternehmen unterscheidet. Das unique selling proposition (USP), das Alleinstellungsmerkmal, muss nicht nur dem eigenen Unternehmen klar und unmissverständlich vor Augen stehen, sondern auch den internen und externen Zielgruppen deutlich zu vermitteln sein. Dies ist auch eine der Voraussetzungen, die ein Unternehmen erfolgreich auf dem Markt positioniert.

Aus naheliegenden Gründen stellen wir als Diakonie die Spiritualität in den Mittelpunkt (Raschzok, Zimmerling, Serafim). Christliche Spiritualität im umfassenden Sinn ist der Grund, auf dem ein Unternehmen wie die Diakonie Neuendettelsau steht. Für privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen oder für nicht konfessionell gebundene Dienstleister sind an dieser Stelle natürlich andere Kriterien und Gestaltungsformen denkbar.

Kapitel 3: Managementorientierte, unternehmensinterne Erfolgsdeterminanten und Handlungsprinzipien

In Kapitel 3 stehen Führungsgrundsätze und Managementprinzipien zur Diskussion, die die eigentliche Leitung eines Unternehmens betreffen. Im Detail eröffnen wir drei für die Zukunftsfähigkeit jedes Unternehmens zentrale Perspektiven.

Klaus Hekking schreibt zum Thema unternehmerischer Erfolg in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, mithin zu einem Thema, das kaum offensiv diskutiert wird, für ein langfristiges Überleben aber absolut erforderlich ist.

Die Fähigkeit des Unternehmens, Veränderungen und Neuerungen nicht nur nachzuvollziehen, sondern sie im Gegenteil aktiv voranzubringen, mithin also ein nachhaltiges Innovationsmanagement unter Verwendung geeigneter Instrumente zu betreiben, steht im Zentrum des Beitrags von Peter Oberender, Philipp Schwegel und Patrick Da-Cruz.

Weitgehend ungenutzt sind die Potenziale innovativer Techniken für eine ethisch verantwortbare Dienstleistungserstellung, wie Markus Horneber aufzeigt. Verantwortungsbewusst und intelligent eingesetzt, bewirken sie eine höhere Lebensqualität für die Kunden, eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden und letztlich bezahlbare Dienstleistungen.

Kapitel 4: Unternehmensexterne, gesellschaftliche und von den Stakeholdern ausgehende Erfolgsdeterminanten

In Kapitel 4 nehmen wir die unternehmensexternen Einflussfaktoren ins Blickfeld unserer Überlegungen, wobei der Übergang zu den unternehmensinternen Handlungsprinzipien natürlich fließend ist. Denn auch die von den Stakeholdern ausgehenden Impulse müssen systematisch ins Management eines Unternehmens einfließen. Die unternehmensexternen Einflussgrößen entwickeln sich dynamisch weiter und müssen immer wieder neu ausbalanciert werden. Ihr erfolgreiches Management und ihre geeignete Umsetzung ins Tagesgeschäft unterscheidet unseres Erachtens er-

folgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen. Es versteht sich von selbst, dass auch die Aufbau- und Ablauforganisation geeignet sein muss, eine effektive und effiziente Dienstleistungserstellung zu bewirken. Dies geschieht aber in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft wie in keiner anderen Branche in Abhängigkeit von vielen Akteuren oder Stakeholdern im Unternehmensumfeld.

Johanna Haberer zeigt, wie wichtig es ist, einen professionellen Umgang mit den Medien zu pflegen und Einfluss auf die gesellschaftlichen und politischen Wertmaßstäbe, welche die Sozial- und Gesundheitspolitik prägen, zu nehmen.

Aktuelle Entwicklungen aus der Wissenschaft bei der Ausgestaltung der Dienstleistungen und vor allem auch bei der Positionierung der Unternehmen im Markt zu berücksichtigen, ist Gegenstand des Beitrags von Ulrich Körtner.

Konfessionelle Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege sind in ein ausdifferenziertes Beziehungsgeflecht mit Verbänden eingebunden. Markus Rückert skizziert, wie ein funktionierendes Netzwerkmanagement aussehen könnte.

Thomas Beyer beleuchtet den Stellenwert der Freien Wohlfahrtspflege in der Gesellschaft. Die Zukunftschancen liegen darin, die Anwalts-, Pilot- und Innovationsfunktion klar zum Ausdruck zu bringen.

Ein weites Feld von Aktions- und Gestaltungsmöglichkeiten liegt schon allein in der Gesundheitswirtschaft. Dies aufzuzeigen, ist Gegenstand des Beitrags von Markus Söder.

Den Blick mindestens auf die europaweiten Entwicklungen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft in einem auch sozial und gesundheitswirtschaftlich zusammenwachsenden Europa zu richten, rät Günter Gloser.

Kapitel 1 Impulse für die Zukunft

Seit 20 Jahren leitet Prof. Dr. h. c. Hermann Schoenauer das Evangelisch-Lutherische Diakoniewerk Neuendettelsau erfolgreich als Rektor und Vorstandsvorsitzender. Dieses Jubiläum fällt zusammen mit seinem 60. Geburtstag. Beide Anlässe sind unseres Erachtens eine gute Gelegenheit, das für die Führung eines komplexen, sozial- und gesundheitswirtschaftlichen Unternehmens notwendige theoretische und praktische Know-how an interessierte Leser weiterzugeben.



Prof. Dr. h. c. Hermann Schoenauer

verheiratet, 2 Kinder

22. Mai 1950 geboren in Fürth/Bay.
1970 Abitur am mathematisch-naturwissenschaftlichem Gymnasium
Nürnberg
1970–1977 Studium der Theologie (Erlangen) und Diplom-Pädagogik
(Bamberg)
1977–1987 Pfarrer in München und in Mittelfranken (Oberferrieden)
1987–1990 Konrektor und Abteilungsdirektor für Krankenhauswesen in
der Diakonie Neuendettelsau
seit 1990 Rektor und Vorstandsvorsitzender der Diakonie Neuendettelsau

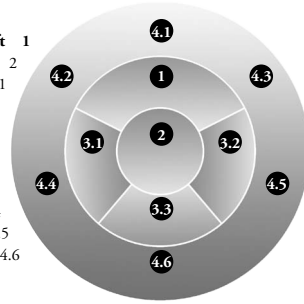
Ausgewählte Ämter und Tätigkeiten:

- Mitglied in der Diakonischen Konferenz des DW EKD
- Mitglied im Stiftungsrat der Bayerischen Stiftung Hospiz
- Mitglied im Kuratorium der Kath. Akademie für Berufe im Gesundheits- u.
Sozialwesen in Bayern e.V.
- Aufsichtsratsvorsitzender der ACREDO Beteiligungsgenossenschaft eG, Kassel
- Aufsichtsratsmitglied der Evangelischen Kreditgenossenschaft Kassel
- Beiratsmitglied der Bruderhilfe PAX Familienfürsorge
- Lehrbeauftragter für Diakoniewissenschaft an der Augustana Hochschule
- Mitglied im Kuratorium der Evangelische Fachhochschule Nürnberg
- Vorstandsvorsitzender mehrerer Stiftungen in Deutschland und Osteuropa
- Vorstandsmitglied der Stiftung Bavaria-Romania
- Univ.-Prof. an der Rumänisch-Deutschen Universität Sibiu
- Ehrenvorsitzender der Marienberger Vereinigung für evangelische Paramentik e.V.

Auszeichnungen:

- 1995 Bayerische Staatsmedaille für soziale Verdienste
2002 Verdienstkreuz am Band des Verdienstordens der Bundesrepublik
Deutschland
2007 Orden der Dobrudscha, Rumänien
2008 Dr. h. c. (Ovidius-Universität, Constanta/Rumänien)
2008 Verdienstkreuz I. Klasse

Impulse für die Zukunft	1
Spiritualität	2
Unternehmerischer Erfolg	3.1
Innovationsmanagement	3.2
Technik	3.3
Medien	4.1
Wissenschaft	4.2
Vernetzung	4.3
Freie Wohlfahrtspflege	4.4
Gesundheitswirtschaft	4.5
Soziales Europa	4.6



Strategische Entwicklungen als Impulse für die Zukunft

Hermann Schoenauer

1. Ausgangslage

- 1.1 *Gesellschaftliche Rahmenbedingungen*
- 1.2 *Selbstständigkeit der Diakonischen Unternehmen*
- 1.3 *Grundvollzüge von Diakonie*
- 1.4 *Diakonie als christliches Unternehmen*

2. Strategische Entwicklungen

- 2.1 *Vision und Ziele*
- 2.2 *Mitarbeitende als Vermittler von Sinnzusammenhang, Spiritualität*
- 2.3 *Internationalität*
- 2.4 *Innovation und Transformation*
- 2.5 *Kooperation und Vernetzung*
- 2.6 *Öffentlichkeit und Politik*
- 2.7 *Geistliche Gemeinschaften*

3. Ausblick: Stabilität und Verlässlichkeit

In seinem Beitrag entwickelt Hermann Schoenauer ein durchgängiges Führungskonzept, das die wesentlichen Eckpunkte der Lenkung und Leitung eines großen, breit diversifizierten und international ausgerichteten Sozial- und Gesundheitsunternehmens umfasst. Am konkreten Beispiel der Diakonie Neuendettelsau wird die Tragfähigkeit dieses Konzepts an Hand zahlreicher Erfolgsdeterminanten aus dem operativen und strategischen Alltag unter Beweis gestellt. Dadurch wird zugleich der Rahmen für ein generelles Führungskonzept für Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft aufgespannt. In ihren jeweiligen Beiträgen vertiefen die anderen Autoren anschließend die wichtigsten Aspekte und zeigen weiterführende Perspektiven auf.

1. Ausgangslage

1.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Diakonische Unternehmen befinden sich in einer Umbruchsituation: Der Übergang vom 20. ins 21. Jahrhundert markiert eine historische Zäsur. Die unternehmerischen Herausforderungen sind durch den Umbau des Sozialstaates zum Sozialmarkt gewachsen. Ökonomische Kriterien wie Effizienz und Wettbewerb sind nicht nur in der Gesellschaft bestimmend, sondern auch in der sozialen und damit in der kirchlichen und diakonischen Arbeit.

Sozialpolitische Entscheidungen haben gewerbliche und freigemeinnützige Leistungsanbieter gleichgestellt.¹ Leistungsvereinbarungen und Entgelte² wurden eingeführt. Insgesamt spricht man von einer Ökonomisierung³ sozialer Arbeit und versteht darunter die wettbewerbliche Rahmenordnung, die heute für den sozialen Dienstleistungsbereich gilt.

Signifikant wird dies unter anderem daran, wie heutzutage z. B. ein Platz im Altenheim, Pflegeheim und im Betreuten Wohnen gesucht wird. Nicht mehr das regional nächstgelegene Haus oder der kirchliche Träger sind im Fokus, sondern Preis, Qualität und Image der Einrichtung. Ein echter „Kudentourismus“ von Haus zu Haus ist entstanden, um die angesprochenen Kriterien zu sondieren.

Auch in der Wortwahl wird dies deutlich: Haben wir es in der diakonischen Arbeit mit Kunden, Klienten, Mandanten, Patienten oder Nächsten zu tun? Diesen Fragen und dieser Diskussion müssen sich alle Träger diakonischer Dienstleistungen stellen und so ihr eigenes Profil schärfen – und das ist gut so.

1.2 Selbstständigkeit der Diakonischen Unternehmen

Die in Vereinen, Stiftungen, GmbHs und Körperschaften des öffentlichen Rechts organisierten diakonischen Unternehmungen sind im gesellschaftlichen Bewusstsein Teil der Kirche⁴, auch wenn sie nicht Teil kirchlicher Strukturen sind oder gar über Kirchensteuermittel finanziert werden. Entstanden sind sie als Gegenüber zur Kirche, da diese die soziale Frage im 19. Jahrhundert nicht konstruktiv aufgegriffen hat. Es waren vielmehr einzelne Christen, meist aus der Erweckungsbewegung, die rechtlich selbstständige Unternehmungen organisierten, um den sozialen Herausforderungen ihrer Zeit gerecht zu werden.

1 Vgl. Pflegeversicherungsgesetz (SGB XI vom 26.05.1994).

2 Vgl. § 93 BSHG und § 78 a – 78 g KJHG.

3 Vgl. Jähnichen (2008), S. 11ff.

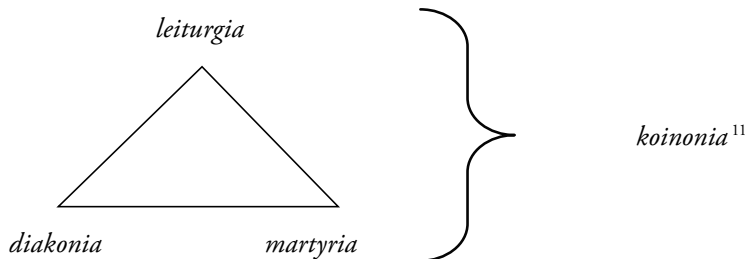
4 Regelmäßig wird in Umfragen die sozial-diakonische Arbeit der Kirchen als eine der Hauptaufgaben der Kirche angesehen. Die Trägerschaft der Kindergärten, Altenheime, Krankenhäuser ist dabei oftmals nicht im Blick.

Diese rechtliche Selbstständigkeit der Diakonie und auch die Vernachlässigung des Verhältnisses von Kirche und Diakonie⁵ haben in jüngster Zeit dazu beigetragen, „Diakonie als eigenständige Sozialgestalt“⁶ oder „Diakonie als eigenständige Gestalt von Kirche“⁷ zu bestimmen.

Diakonische Unternehmen haben auf dem Markt sozialer Dienstleister ihr eigenes Profil. Betriebswirtschaftlich formuliert: Sie haben ein Alleinstellungsmerkmal (USP, unique selling proposition), um das sie bemüht sein müssen, wollen sie im Konzert der Anbieter bestehen. Das Besondere ist ihre Christlichkeit bzw. Kirchlichkeit.

1.3 Grundvollzüge der Diakonie

Die Verkündigung (*martyria*⁸), der Gottesdienst (*leiturgia*⁹) und der Dienst am Nächsten (*diakonia*¹⁰) bilden die drei Grundvollzüge, durch die Kirche, aber eben auch Diakonie sich konstituiert.



Diese Trias muss als ein zusammengehörendes Ganzes begriffen werden. Die drei Grundvollzüge – Verkündigung, Gottesdienst und dienende Liebe¹² – müssen sich gegenseitig durchdringen. Sie sind für den christlichen Glauben gleichermaßen bedeutsam und sollen sich in der christlichen Lebenspraxis wechselseitig fördern. Sie stehen nicht additiv nebeneinander, sondern jede wird durch die andere qualifiziert und normiert. Das wechselseitige Bedingungsverhältnis von Liturgie, Verkündigung

5 Vgl. Schoenauer (2004), S. 13.

6 Ruschke (1998), S. 75.

7 Jäger (1998), S. 232–243.

8 Martyria ist jede Kommunikation über christliche Inhalte, die auf Weckung und Stärkung des Glaubens zielt. Sie umfasst eine Vielzahl von Formen, von der öffentlichen Verkündigung bis zum vertraulichen Gespräch unter vier Augen.

9 Leiturgia ist jede Form individueller oder gemeinsamer Hinwendung zu Gott in Gebet, Meditation und gestaltetem Gottesdienst.

10 Diakonia ist jedes christlich motivierte Tun, das auf das körperliche und seelische Wohl von Menschen gerichtet ist. Vgl. zum Paradigmenwechsel in Diakoniebegriff: Stegemann (2008), S. 79ff.

11 Koinonia ist die Gemeinschaft. Glaube wird in der Glaubensgemeinschaft empfangen und gelebt.

12 Vgl. Stählin (1968), S. 317.

und Diakonie gilt es auch festzuhalten gegenüber einer Tendenz und Versuchung, die rituelle Praxis höher zu werten als die der Diakonie. Nach christlichem Verständnis kommt keinem der drei Glaubensvollzüge ein Vorrang zu. Der Glaube an die Inkarnation und an die Gegenwart Jesu in jedem Menschen, vor allem im Geringsten der Brüder und Schwestern (Mt 25,35ff), verbietet jede Abwertung der materiellen gegenüber den immateriellen Bedürfnissen.

Werfen wir einen genaueren Blick auf diese Trias.

Bei dem Begriff *leiturgia* geht es um den Gottesdienst. Nach reformatorischer Erkenntnis ist er nicht auf die Stunden am Sonntagvormittag begrenzt, sondern geht weiter im Gottesdienst des Alltags. Gottesdienst ist von seinem Sinn her doppeldeutig: Er ist zuerst Gottes Dienst an uns und ermöglicht dadurch unseren Dienst Gott gegenüber, im Lob Gottes und in der Zuwendung zum Nächsten: „Was Ihr getan habt, einem unter diesen meinen geringsten Brüdern, das habt ihr mir getan“ (Mt 25,40).

Wenn Gottesdienst in erster Linie Gottes Dienst an uns ist, der durch sein Wort und Sakrament geschieht, dann ist in der *leiturgia* notwendigerweise die *martyria* eingeschlossen. Nicht nur als Predigt, sondern auch als Schriftlesung, Katechese und persönliches Glaubenszeugnis.

Das Johannesevangelium stellt an den Platz, an dem die Synoptiker ausführlich das Abendmahl beschreiben, den Bericht über die Fußwaschung (Joh 13,1–20). Dies geschieht nicht zufällig, sondern dadurch wird die Aufforderung Jesu zur Feier des Mahles ergänzt um die Aufforderung zum Dienst am Nächsten, zur *diakonia*.

Dieser Lebenszusammenhang von Gottesdienst in der Liturgie und Menschen dienst im Alltag lässt sich in biblischer Sicht vertiefen, nämlich von der Untrennbarkeit von Eucharistie (Danksagung, Abendmahl) und Fußwaschung her. Auf diesen Zusammenhang hat auch Wilhelm Löhe hingewiesen mit seinem proklamatischen Satz: „Alle Diakonie geht vom Altar aus“¹³. Man könnte die Fußwaschung somit auch als Sakrament der Diakonie bezeichnen. Der Evangelist Johannes setzt einen Satz an den Schluss seines Berichtes von der Fußwaschung¹⁴, der analog zum Einsetzungsbericht des Abendmahls formuliert ist und der anordnet, dieses Zeichen immer wieder zu setzen.

Das Zeichen der Fußwaschung weist darauf hin, dass Christus auch gegenwärtig ist im Alltag des christlichen Lebens, in den Brüdern und Schwestern, in den Hungernden, Kranken, Alten, Behinderten, Obdachlosen und Heimatlosen.¹⁵ So verstanden ist Diakonie eine praktische Form der Verkündigung, sie ist „Kommunikation des Evangeliums“¹⁶. *Diakonia* und *leiturgia* und damit auch *martyria* gehören also untrennbar zusammen.

13 Löhe (1868), S. 317.

14 Joh 13,15.

15 Mt 25,35f.

16 Vgl. Stegemann (2008), S. 79ff.