

## O – wie Organisationsentwicklung

### Teil II: Organisationsentwicklung in diakonischen Einrichtungen

Organisationsentwicklung hat die Aufgabe eine Strategie zu finden, um den Auftrag der Organisation möglichst effizient umzusetzen. Jede Organisation muss sich hierzu auf dem Markt behaupten, so auch Non-Profit-Unternehmen.

Das Finden der richtigen Strategie vollzieht sich über vier Fragestellungen:

1. Was ist unsere gemeinsame Vision?
2. Welche Realität finden wir vor (Ist-Analyse), und welche wirtschaftlichen und sonstigen gesellschaftsrelevanten Tendenzen sind in Zukunft zu erwarten?
3. Welche Ressourcen hat die Organisation zur Verfügung, um der Vision möglichst nahe zu kommen?
4. Welche strategischen Ziele ergeben sich aus der Diskrepanz zwischen Vision und Realität?

Was bedeutet dies nun für die Organisationsentwicklung diakonischer Einrichtungen?

Schon beim Finden einer gemeinsamen Vision spielt das spezifische Menschenbild (siehe hierzu Organisationsentwicklung Teil I, Newsletter III/2010) eine zentrale Rolle.

Auf dem Fundament des Evangeliums wird der Mensch als Wesen gesehen, das von Gott in all seiner Bedürftigkeit angenommen ist. „Jeder Mensch ist somit Erbe eines Vermächnisses von Würde und Wert“ (Präsident Dr. Markert). Diese angeborene Würde kommt zum Ausdruck in biblischen Zeugnissen: wie z. B. „Ebenbild Gottes“ (Gen. 2) und „...was ihr getan habt einem meiner geringsten Brüder, das habt ihr mir getan“ (Matth. 25).

Dieses Menschenbild fordert dazu auf, Bedingungen zu schaffen, die ein Leben in Würde für jeden Menschen ermöglichen. Es geht hier um nichts Geringeres als um das Schaffen einer gerechten Welt!

BMW hat die Vision „Freude am Fahren“. Diakonie hat die Vision: Gerechte Welt. Visionen sind immer dynamisch. Jede Zeitepoche bringt hier neue Handlungsfelder. BMW entwickelt immer bessere Autos. Diakonie und andere evangelische Organisationen entwickeln immer wieder neue Angebote. So wurde 1905 vom evangelischen Frauenbund ein christlich-soziales Frauenseminar CSF in Hannover gegründet, die erste Ausbildungsstätte für Fürsorgerinnen/Sozialarbeiterinnen in Deutschland.

Heute geht es in der Diakonie um Teilhabegerechtigkeit für ältere Menschen, für Pflegebedürftige, für Behinderte, für Migranten/innen, für Alleinerziehende, für Obdachlose ...

es geht um Armutsbekämpfung bei Harz IV Empfänger/innen, um Begleitung von Menschen, die von Sucht betroffenen sind oder psychisch erkrankt sind, es geht um das Voranbringen von menschenorientierten Unternehmensführungen und schöpfungsbewahrenden Energieversorgungssystemen.

Welche Themen morgen auf der Agenda stehen, werden wir sehen. Wenn Diakonie erfolgreich sein will dann sind es andere als heute.

Organisationsentwicklung diakonischer Einrichtungen macht jedoch nicht vor der eigenen Haustür halt. Die Visionsverfolgung einer gerechten Welt bedeutet auch das Ringen um „gerechte“ interne Bedingungen.

Martin Luther war ein Verfechter schlanker Hierarchien (jeder Mensch hat direkten Zugang zu Gott), Mann und Frau sind füreinander da (Abkehr vom Zölibat), und jeder Mensch hat das Recht auf seine eigene Bildung (Bibel in deutscher Übersetzung, Recht auf Schulbesuch ...). Luther sah im Menschen vor allem sein Potential zur Freiheit.

In Freiheit verantwortlich handeln heißt deswegen für diakonische Unternehmensführung:

- schlanke Hierarchien mit klaren Entscheidungszuständigkeiten
- Stärkung der Eigenverantwortlich mit Vertrauensvorschuss in die verantwortliche Ausführung übernommener Aufgaben
- Chancengleichheit von Mann und Frau
- Barrierefreiheit
- transparente Entscheidungsprozesse
- Konfliktmanagement durch das Wahrnehmen des Menschen in seiner Gesamtheit
- Führen durch Zielvereinbarungen
- Raum für Besinnung, Andachtsangebote ...
- Prinzip „semper reformare“ ➤ Qualitätsmanagement
- umweltbewusst wirtschaften
- Solidarität mit unverschuldeten schweren Lebenssituationen von Mitarbeiter/innen
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Hauptamtliche und Ehrenamtliche auf gleicher Augenhöhe

Immanuel Kant hat gesagt: „Es gibt nichts in der Welt, was ohne jede Einschränkung gut genannt werden kann, als allein ein guter Wille.“

Auch die Jahreslosung 2011 „Lass dich nicht vom Bösen überwinden, sondern überwinde das Böse mit Gutem“ (Römer 12,21) wirft uns in die Komplexität der Grauzonen von Gut und Böse.

Menschen, die in Führungsposition stehen, wissen darum. Menschen, die pflegen und beraten auch.

Was für die/den Eine/n gut ist, bewirkt für die/den Andere/n manchmal einen Nachteil. Wir merken schon, das Streben nach einer gerechten Welt bringt uns oft schon im Kleinen an unsere Grenzen. Jeder Mensch macht Fehler, auch manchmal alleine schon deswegen, weil er in einer bestimmten Situation einfach fehlt.

Was uns in der Diakonie von vielen anderen Organisationen unterscheidet ist die Möglichkeit, hier nicht alleine entscheiden zu müssen und nicht alleine mit der eigenen Fehlerhaftigkeit klarkommen zu müssen.

In der Bergpredigt steht: „Selig bist Du, wenn Du verlangst, wenn Du bettelst nach dem Geist. Dies Dein Verlangen wird erfüllt werden“.

Was wollen wir mehr?

*Dorothea Geiger-Pieger, Diakonie.Kolleg. Bayern, [geiger-pieger@diakonie-bayern.de](mailto:geiger-pieger@diakonie-bayern.de)  
Tel. 0911 9354-413  
Nürnberg, Januar 2011*