

Kirchengemeinden und diakonische Unternehmen als Player in einem inklusionsorientierten Sozialraum – Perspektiven eines neuen Miteinanders von Kirche und Diakonie

Ich bediene mich im Folgenden des Träumens. Der Traum ist eine Transzendenzleistung, im besten Fall ereignet sich in ihm geschenkweise Transzendenz. Ist Letzteres nicht verfügbar, so ist ersteres notwendig. Denn die Gestaltung des Sozialen lässt sich nicht in Fortschreibung sichern, an die Stelle eines evolutionären Wandels muss ein revolutionärer Wandel treten, der ein geändertes Selbstverständnis der sozialen Akteure bedingt. Warum das so ist, dazu später, und jetzt zunächst einmal zu den Träumen, zugegeben meinen Träumen. Wichtig an Träumen ist nicht, dass sie wahr sind, sondern wirksam.

Ich kleide meinen Traum in einen Brief, den mir im Januar 2023 die Hauptpastorin der Hamburger Bürgerkirche anlässlich des 175-jährigen Jubiläum der Diakonie geschrieben hat: „Wer von uns hätte ahnen können, wie Kirche und Diakonie noch einmal so zusammenrücken würden. Anfang dieses Jahrhunderts hatte man sich doch fast daran gewöhnt, dass Diakonie und Kirche bei allen freundlichen Präambeln immer weiter auseinandergerückt waren. Diakonie als professionelle Sozialarbeit war fast gänzlich aus der Kirche ausgewandert, vor allem in die unternehmerische Diakonie. Die unternehmerische Diakonie war so eigenständig geworden, dass man die Kirche fast nur noch aus Nostalgie wahrzunehmen schien. Als dann 2018 noch das letzte Steuerprivileg verloren ging und die Sonderrechte des konfessionsgebundenen Arbeitsrechtes nach zahlreichen EuGH-Urteilen aufgegeben wurden, schien die systemtheoretisch absehbare Trennung von Kirchen, Caritas und Diakonie endgültig. Vielleicht wäre es so gekommen, wenn nicht knapp 10 Jahre zuvor das zarte Pflänzchen „Sozialraumorientierung“, wie man damals etwas technokratisch gesagt hat, zu einer neuen gegenseitigen Wahrnehmung geführt hätte.

Was war damals passiert? – In vielen Kirchengemeinden ergab sich eine fruchtbare Spannung aus immer knapper werdenden Finanzen, einer erodierenden Kirchenmitgliedschaft und der bewussten Entscheidung für eine aktive und dienende Rolle im jeweiligen sozialen Nahbereich. Die diakonischen Unternehmen ihrerseits begannen zu realisieren, dass ihnen die professionellen Mitarbeiterinnen zunehmend wegblieben. Wie hatte die damalige Diakoniepräsidentin 2018 gesagt: „Wie stehen vor einem zugespitzten Problem wie die Diakonie zum Ende der Mutterhausdiakonie. Es gibt kaum mehr professionelle Fachkräfte und wenn es sie gibt, können wir sie immer weniger bezahlen.“ Mir selbst ist es bei der Beerdigung unserer alten Gemeindegewester wie Schuppen von den Augen gefallen: Genau das bräuchten wir heute wieder. Jemand, die im Namen Jesu vor Ort unterwegs ist, die alle ihre Straßen kennt, die um die harten Sorgen der Menschen weiß. Die aber auch die Menschen kennt, die sich engagieren wollen. Die viel Autorität hat, beide zusammenzubringen: Menschen mit Unterstützungsbedarf und Menschen, die zu helfen in der Lage sind. Die in ihrer Person auch beides zusammenbringt: Den frommen Trost der Losung und den pflegerischen Dienst. Und das nicht nur 16

Stunden am Tag wie unsere alte, sich ständig überfordernde Diakonisse, sondern 24 Stunden und das nicht nur für die 50-100 Ärmsten evangelischen Glaubens, sondern für nunmehr beinahe jeden 8. Menschen in unserem politischen Bezirk, die oder der Unterstützungsbedarf hatte.

Es war noch ein langer Weg bis zum strukturellen Äquivalent, aber immerhin: Bereits 2013 startete das erste Service- und Bürgerhaus in einer dazu eigens umgebauten Hauptkirche in Hamburg. Es war wohl nicht mehr als ein Symbol, als sich damals die Hamburger Kirchenkreise, der Landesverband und 4 diakonische Unternehmen zu diesem Schritt zusammenschlossen. Aber als 5 Jahre später die gerade veränderte Rechtsform der Europäischen Genossenschaft (*societas privata europea*) den geregelten Einstieg weiterer Akteure eröffnete und die Bürgerplattform in Hamburg den mutigen Schritt vollzog, ihren Sitz in eine Kirche zu verlegen, nahm die Entwicklung richtig Fahrt auf.

Zwischenzeitlich treffen sich 14tägig über 400 Menschen, die in Themenforen physisch präsent und parallel in Webkorridoren über sämtliche Fragen des Quartiers beraten und für Probleme von Menschen schnell und unbürokratisch eine Lösung finden. Über die barrierefreie Plattform, die vor 5 Jahren den international renommierten ADIS (Award for digital intelligence solutions) gewonnen hat, werden täglich über 800 Kontakte und Dienstleistungen vermittelt. Von der ad hoc Verabredung im best ager Kino über das Wohnungsbaupackage nach dem Schlaganfall bis hin zum ambulanten Hospizdienst, es entwickeln sich immer mehr Vernetzungen zwischen Selbsthilfe, bürgerschaftlichem Engagement, technischer Wohn- und Alltagsassistentz und einem gut gesteuerten Einsatz professioneller Dienstleistungen.

Die zu Anfang des Projektes aufgestellte „Fünfer-Mix-Kaskade“ hat sich bei allen Modifikationen bewährt: Wir waren anfangs davon ausgegangen, dass für jede neue herausfordernde Lebenslage und sei sie noch so schwierig eine Lösung gefunden werden kann, die in Bearbeitung folgender Fragen gefunden werden soll: Erstens: Was kann der/die Betroffene selbst tun, um mit seiner neuen Lebenssituation besser zurechtzukommen? Zweitens: Welche niederschweligen technischen Hilfsmittel gibt es, die die Selbständigkeit der Betroffenen stützen? Drittens: Welche bürgerschaftlichen Kompetenzen können in ein Assistenzsetting verlässlich eingebaut werden? Viertens: Wo, in welchem Umfang und für wie lange ist der Einsatz von Profiasistentz notwendig? Fünftens: Ab wann und für welchen Zeitraum muss ein institutionelles Angebot entwickelt werden, weil es keine andere verantwortbare Lösung mehr gibt?

Wo wir enorm dazugelernt haben, ist in der Vernetzung der Angebote und in der Gesamtsteuerung. Es hatte sich ja bereits zu Anfang unseres Jahrtausends gezeigt, dass Menschen im Alter oder mit Behinderungen nicht deshalb ihre angestammten Gemeinden verließen, weil sie es wollten, sondern weil sie vor Ort nicht auf die notwendigen Dienstleistungen und die Technik zurückgreifen konnten, die ihnen den Verbleib im eigenen Wohnraum und Quartier ermöglichten. Was fehlte waren weniger

die pflegerischen und medizinischen Services, was gebraucht wurde waren haushaltsnahe Dienstleistungen und soziale Stabilisierungsnetzwerke. Es war ein Quantensprung, als wir das Konzept des integrativen Selbstmanagements aufbauten, das aus der Perspektive der Betroffenen auf ein strukturiertes und verlässliches Portfolio zurückgreifen konnte. SozialarbeiterInnen und Pflegekräfte, die über die technischen Substitute genau so Bescheid wussten wie sie die Einsatzmöglichkeiten von Ehrenamtlichen angstfrei förderten; Ehrenamtliche, die sich verlässlich einplanen ließen; Krankenhäuser und die wenigen verbliebenen Heime, die sich mit hinein nehmen ließen in ein strukturiertes und ressourcenachtendes Casemanagement – all das waren wesentliche Bausteine nicht nur unseres Projektes, sondern der zwischenzeitlich mehr als 2000 ähnlichen Angebote, die anderenorts entwickelt wurden.

Lieber Bruder Haas, wir wären damals fast für unsere Idee gesteinigt worden, als wir die „inter homines Genossenschaft“ gründen wollten. Ziel war es, einen leistungsstarken „Serviceintermediär“ zu schaffen. Dienstleistungen, Technikunterstützung, Vermittlung von ehrenamtlichen Kräften sollten aus einer Hand erfolgen. Das theoretische Konzept entstammte der Dissertation unseres jetzigen Finanzvorstandes in unserer Gesellschaft. Die eigentliche Herausforderung kirchlicherseits bestand wohl darin, sozialunternehmerisch tätig zu werden und in Lerngemeinschaft mit der Diakonie ihre Strukturen und Prozesse verlässlich auf die Erwartungen ihrer Community abzustimmen. Die diakonischen Unternehmen ihrerseits mussten jede Managementüberheblichkeit ablegen, ganz neue Kooperationen eingehen und sich radikaler als sie es je mit ihrem flachen Kundenbegriff getan hatte, von den Bedarfen der Menschen und der sozialen Nahräume her arbeiten. Die Erfolgsgeschichte, die wir hier schreiben konnten, hat uns alle überrascht. Nach bereits 2 Jahren hatten wir das 24 Stunden-Sozialtelefon aufgebaut mit dem Versprechen, innerhalb von 12 Stunden für individuelle Problemlagen eine Erstlösung und einen Ressourcenplan aufzubauen. Im Hintergrund entstand ein Netzwerk von Dienstleistern, Anbietern, Bürgerkräften, das mit jedem Jahr wuchs. Unser Businessplan sah einen Umsatz von 10 Mio € nach 5 Jahren und den break even nach 3 Jahren vor. Heute 10 Jahre danach haben wir 40 Mio und finanzieren aus dem Überschuss u.a. eine Sozialpastorin, einen Sozialraumdiakon und die Hospizkoordinatorin. Durch die Zusammenarbeit mit 3 Wohnungsbaugesellschaften haben wir über 300 Wohnungen lebenslagenflexibel ausstatten können, so dass ein Umzug aus dem Quartier fast nicht mehr nötig ist. Unsere Sozialbilanz weist einen Return on Inclusion Investment von 126 aus.

Wenn ich zurücksehe, bin ich immer noch erstaunt, dass uns der Spagat gelungen ist: Bewusst als Kirche anerkannter Player in einem offenen Sozialraum zu sein und konkurrenzlos mit den diakonischen Unternehmen zusammenzuarbeiten. Über 70% des Bundesteilhabegeldes wird über unsere Angebote umgesetzt und entsprechend halten wir den gleichen Anteil am Sozialraumbudget.

Lieber Bruder Haas, ich habe den Titel in der alten Vortragsmitschrift einer Tagung gefunden, an der ich damals als Vikarin teilnahm: Kirche findet Stadt/statt. Ein schönes Wortspiel. Die Kirche hat wirklich die Stadt neu gesucht, das Beste für die Stadt und dabei sich selbst neu gefunden. Und in der Folge findet sie nun auch statt. Sie ist nicht in die Belanglosigkeit abgerutscht, sondern ist der Kristallisationspunkt einer humanen Stadt geworden. Bonhoeffers altem Traum einer relevanten Kirche für andere sind wir ein Stück näher gekommen.“

So weit mein Traum. Sicher ist er noch ganz ungeordnet und assoziativ wie es Träume nun einmal sein dürfen. Er muss sich auch nicht decken mit ihren Träumen. Wichtig ist wohl nur, dass wir uns als Erzählgemeinschaft von biblisch inspirierten gesellschaftlichen Bildern verstehen, auf die wir uns verständigen und an deren Umsetzung wir arbeiten. Aber um dem Traum noch den nötigen Ernst zu geben, möchte ich einige der Überlegungen, die hinter diesem Traum stehen thesenartig anfügen:

1. Die große Herausforderung unserer Gesellschaft in den kommenden 20 Jahren besteht in den Folgen, die aus der Langlebigkeit von Menschen gepaart mit der Unterjüngung unserer Gesellschaft entstehen wird. Die unmittelbaren Folgen werden sein, dass innerhalb einer Generation auf einen über 70jährigen nur noch halb so viele jüngere Menschen kommen. Da der Assistenzbedarf in unserer Gesellschaft kontinuierlich ansteigen wird, wird die bisherige Form der Leistungserbringung in personennahen professionellen Dienstleistungen immer mehr unter Druck geraten. Überspitzt gesagt: Es wird an Mitarbeitenden fehlen, es wird an Geld fehlen, es wird an Akzeptanz für die traditionellen Lösungen (z.B. Heime) fehlen, in denen diese Leistungen erbracht werden.

2. Lösungsansätze liegen (a) in einem neuen Technik-Bürger-Profi Mix und (b) in einem Umschwenken von der direkten face-to-face Dienstleistungen auf die Stärkung der indirekten Treiber. Was das erstere angeht: Wo immer technische Innovationen möglich sind, müssen sie in die Lebensgestaltung einbezogen werden. Die aal-Technologie wird weiter enorme Sprünge erleben und gerade auch in strukturschwachen Regionen einen wesentlichen Beitrag liefern. Haushaltsnahe Dienstleistungen müssen intelligent vernetzt und möglichst effizient gesteuert werden. Ein standardisiertes Casemanagement muss für bestimmte Lebenssituationen entwickelt und ortsnahe vorgehalten werden. Ziel muss dabei die Stärkung, Aufrechterhaltung und der Wiedererwerb der Selbsthilfepotenziale sein. So weit möglich und in ganz anderem Maße als bisher müssen Assistenzbedarfe durch bürgerschaftliche Netzwerke abgedeckt werden. Bürgertelefone, Nachbarschaftsassistenz, niederschwellige pflegerische und Versorgungsdienstleistungen sind nicht nur ‚billige Substitute‘ der an sich wünschenswerteren professionellen Dienstleistung, sondern die angemessene ortsnahe Assistenz, die die Einbindung in den eigenen Sozialraum stärkt und soziale Entwurzelungsprozesse verhindert. Schlicht gesagt: Wenn ich schon nicht mehr selbst zum Bäcker gehen kann, dann ist es wenigstens gut zu hören, was beim Bäcker so gerade geredet wird. Erst, wenn nicht substituierbar, kommen Profis zum Einsatz.

Als zweites geht es um ein Umschwenken in der Unterstützungsphilosophie. Vielleicht brauchen wir anstelle der alten Steuerlogik „ambulant vor stationär“ neue Alternativen wie „indirekt vor direkt“ oder „ortsnah vor institutionsbezogen“. Gemeint ist damit etwas sehr schlichtes: Wer selbstbestimmt wohnt, sozial vernetzt ist, durch Bildung in der Lage ist, seine Erkrankung, seine Einschränkungen in seinen Lebensentwurf zu integrieren, Unterstützung zum Erhalt einer relativen Gesundheit erhält, wer den Himmel über seinem Dorf, seiner Stadt nicht leer weiß, wer weiß, dass der eigene Geburtstag von der netten Kirchenvorsteherin aus dem Besuchsdienst nicht vergessen wird, der hat auch eine bessere Chance, mit seiner Demenz zurechtzukommen, nach einem Schlaganfall wieder den Alltag meistern zu können und *sein* Leben leben zu können. Alle neueren Forschungen zeigen, dass Wohnortqualität, Bildungsvoraussetzungen, eigene Spiritualität korrelieren mit dem Bedarfsgrad an unmittelbarer face to face Dienstleistung. Bisher ist dies in Leistungsvereinbarungen mit den Kostenträger noch nicht oder völlig unzureichend verankert. Es gibt aber einen nachweisbaren „return on social investment“.

3. Die vorgenannten Entwicklungen begründen einen immensen Steuerungsbedarf, auch wenn vieles wachstümlich entstehen wird und von Ort zu Ort verschiedene Gestaltungsformen gefunden werden müssen. Dennoch wird es allerorten so etwas brauchen wie Serviceintermediäre und professionelle Community Enabler. Beim ersteren denke ich an glaubwürdige Institutionen, denen man die gemeinwohlorientierte Steuerung des ortsnahen Technik-Bürger-Profi Mixes aus einer Hand zutraut. Lotse im Angebotsdschungel, Vermittler zwischen Bedarfen und Lebenslagen einerseits und den Warenherstellern und Dienstleistern andererseits. Die (durchaus wahrscheinliche) Alternative, dass das Matching von Anbietern und Bedarfen dem Markt überlassen wird, teilt die Sozialraumtransfers auf interessante und unattraktive Geschäftsfelder auf. Bei den community enablern denke ich an Projekte, wie sie etwa die Stiftung Liebenau mit ihren Lebensräumen oder wir in Hamburg mit unseren Treffpunkten und Bürgerhäusern geschaffen haben. Es geht dabei um fachlich solide und finanziell tragfähige Modelle, wie die Infrastruktur für eine möglichst weitgehende Teilhabe und Teilgabe von Menschen in einem Quartier gestärkt werden kann.

4. Für Kirche und Diakonie bedeutet diese Entwicklung aus meiner Sicht eine einmalige Chance. Kirchengemeinden haben vielfach die Assets „Glaubwürdigkeit“, „bürgerschaftliches Potenzial“ und „Ortskenntnis“. Anders als früher ist die Sozialdiakonie keine schichtengebundene Küraufgabe, die für die Kirche nicht überlebensrelevant ist. Assistenzbedarf und Assistenzrecht sind durch Langlebigkeit und gesamtgesellschaftliche Exklusionstendenzen generelle Herausforderungen, an denen die Glaubwürdigkeit der Kirche zunehmend gemessen wird. Mein Fazit deshalb: Entweder nimmt die Kirche sich dieser Entwicklung aktiv an oder sie wird sich selbst marginalisieren. Dann steht die Kirche vielleicht noch im Dorf, aber sie findet dort nicht mehr statt.

Die Diakonie hat ihrerseits fachliches Know-How und übergeordnete Managementkompetenz. Sie hat gelernt sich auf dem Markt zu bewegen und geht doch zugleich in ihm niemals auf. Zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben braucht sie zwingend neue Geschäftsmodelle. So sind aus Heimen

bereits stadtteilintegrierte Servicehäuser geworden. In vielen ihrer Dienstleistungen ist die Diakonie aber auch den Menschen nicht mehr nahe, schlicht, weil sich deren Ansprüche immer stärker von den traditionellen Hilfesettings gelöst haben. Überdies wird sie in einer unterjüngten Gesellschaft im „war for talents“ verlieren, wenn sie ihre Arbeitsplätze nicht finanziell wie sozial attraktiv erhält. Der Sozialraum ist hier der Nährboden für neue interessante Berufszuschnitte, die einen Mix von klientennahen und übergeordneten Tätigkeiten verbinden. Die Vielseitigkeit von persönlicher Assistenz bis zur sozialpolitischen Arbeit könnte attraktive Arbeitsplätze begründen, die wegen ihrer Ansiedlung auf der letzten Subsidiaritätsstufe dann auch attraktiv bezahlt werden könnten.

Kirche und Diakonie müssen hier nur ihre Assets zusammenlegen und zu ihrer gemeinsamen Hoffnung des Inklusionsreiches Gottes ortsnahe Entsprechungen schaffen.

5. und letztens: Noch sind die Stellen des Serviceintermediärs und des Sozialraumenablers unbesetzt. Kirche und Diakonie können diese Freiräume nutzen. Zum Träumen bleibt allerdings nicht mehr viel Zeit.