

Corona war – und ist – herausfordernd, und es hinterlässt Spuren bei unseren Mitarbeitenden, bei unseren Klient*innen, bei unseren Führungskräften. Wie ist unser aller Energiehaushalt?

Wir haben von der Substanz unseres Werkes, die wir uns jahrelang erarbeitet haben, profitiert: mit seinen Prozessen, seiner wirtschaftlichen Stabilität, der Fachlichkeit seiner Mitarbeitenden, dem Vertrauen unserer Klient*innen.

Nun ist dieser Rückblick wie eine Scharnierfunktion zum Strategieprozess, den wir heute starten: Wenn die Pandemie der unfreiwillige Test war, wie wetterfest unsere Organisation ist: Wie stehen wir dann da, wenn die Rettungsschirme zuklappen? Wie ist überhaupt die gesellschaftliche „Großwetterlage“? Wo und wie fragen Klient*innen unsere Leistungen nach? Wo wollen wir hin, nach einer solchen Krise?

I. Corona-Rückblick mit Blick auf die Tätigkeitsfelder

Wir blicken aufs Ganze und haben gleichzeitig vor Augen, was in den Geschäftsfeldern und Dienstleistungszentren konkret geleistet wurde. Im Leitungskreis haben wir uns wöchentlich ausgetauscht. Das war nicht nur ein Krisenstab, sondern ein wichtiger Austausch für die lange Zeit, wo wir nicht mehr vor Ort gehen konnten. Nur um es stichwortartig in Erinnerung zu rufen – mit großer Dankbarkeit und Anerkennung: An unseren diakonischen Orten ging es über einen langen Zeitraum darum

...

- Homeschooling zu unterstützen und die wegfallenden Sozialkontakte von Kindern und Jugendlichen zu kompensieren (im Kinderheim oder ambulanter Jugendhilfe),
- auf die Verletzlichkeit und das besondere Schutzbedürfnis von älteren Menschen einzugehen (in Altenheimen und in der häuslichen Pflege),
- die tägliche Sorge um den Arbeitsplatz im produzierenden Gewerbe wahrzunehmen und an sich selbst spüren (in den Recklinghäuser Werkstätten),
- selber Lockdowns mit Kurzarbeit und Schließung der eigenen Geschäfte zu erleben (z.B. in den Sozialkaufhäusern der Umwelt-Werkstatt oder in den Café-Restaurants),
- kaum aufholbare Entwicklungsverzögerungen bei jungen Kindern hinnehmen zu müssen, weil die Kinder nicht zur Frühförderung kamen,
- die Nöte von Eltern kennenzulernen, wenn unsere Kindergärten immer wieder anders öffnen mussten oder die Corona-Regeln sich änderten,

- als Führungskräfte auf die Doppelbelastung von Mitarbeitenden – Beruf und private Situation – einzuwirken,
- zu merken, dass die Verordnungen an den Bedarfen von Menschen mit Behinderung (und an den Möglichkeiten ihrer Wohnsituationen) oft völlig vorbeigegangen sind,
- unspezifische Beratungsbedarfe zu sehen, weil Menschen stärker mit Sucht (z.B. Spielsucht) oder Verschuldung (durch Trennungssituationen oder Kurzarbeit/Arbeitsplatzverlust) und zunehmend psychischen Erkrankungen auf uns zukommen,
- ausgeliefert zu sein, dass wir bei den ersten Infektionsfällen kein ausreichendes Schutzmaterial für die Kolleginnen und Kollegen bereithalten konnten.
- ... allein in den Werkstätten 2 mal 2.200 Impfungen zu organisieren, damit die Menschen am gewohnten Arbeitsort und nicht im Impfzentrum zur Impfung gelangen und wir dadurch eine sehr hohe Quote erzielen konnten ...

Corona führt zu tiefgreifenden Veränderungen. Sie lassen sich noch nicht alle benennen. In diesen Veränderungen liegen Chancen und Risiken:

- Corona könnte zu einem **Bruch von Lebensweisen** führen: Welche Hilfestrukturen verlagern sich ins Digitale und damit auch gewisser Weise ins Nicht-Öffentliche? Und was bedeutet dies für Momente und Orte der gegenseitigen Solidarität, die wir für unsere Arbeit *sichtbar* benötigen?
- Welche Akzeptanz gewinnen oder behalten **soziale Berufe**? Winkt eine Renaissance, weil sich die Sinnfrage neu stellt? Oder bleibt ein „Opfer“- oder „Loser“-Image kleben (Corona-Zeit mit „Applaus reicht nicht“)?
- Wie können **soziale Sicherungssysteme** auch finanziell gesichert werden, wo die öffentliche Hand mit vielen Corona-Milliarden notwendige Rettungsschirme aufgespannt hat? Was heißt zukünftig „freiwillige Leistungen“ in den – bei uns: chronisch überschuldeten - Kommunen?
- Damit verbunden ist die Frage nach der **wirtschaftlichen Stabilität** unseres Werkes: Wie kommen wir aus dem Mechanismus heraus, dass Erlöse aus Pflegeleistungen nicht steigende Sach- und besonders Personalkosten auffangen? Wir haben ausdrücklich in den Jahren 2019, 2020 und 2021 weiter investiert (Bauinvestitionen, Digitalisierungspaket), weil es Entwicklungen in unserem Werk gehemmt oder gar abgewürgt hätte. Finden wir eine Akzeptanz nicht nur dafür, weiter in Innovationen zu investieren, sondern auch an sinnvollen Stellen mal zu sparen?
- Wenn die Akut-Phase Corona zu Ende geht: Lockern **Kontroll- und Prüfinstanzen** wie Landesjugendamt, Heimaufsicht, Landschaftsverband ihre Regeln oder verschärfen sie sie weiter? Schaffen es die Kostenträger überhaupt, wieder aktuelle Tagessätze zu fassen? (Das betrifft derzeit die Recklinghäuser Werkstätten, Wohnen, das Ambulant Betreute Wohnen, den Investkostensatz der Altenheime.) Wir reden dann nicht einmal davon, dass in einem weiteren Schritt Landesrahmenverträge im BTHG umzusetzen wären.
- Welche **Angebote** fragen unsere Klient*innen nach? Durch Corona haben sich schon jetzt Bedarfe und Lebensgewohnheiten verschoben. Gibt es unsererseits die Gestaltungskraft für kreative und innovative (oft kleine) Projekte neben dem üblichen Angebot? Wir erinnern an die Blühwiese der RW, „Wissensdurst“ in der Altenhilfe, das

Quartiersprojekt der Jugendhilfestation Waltrop, Ernährungsprojekt in Wohnen, die digitalen Projekte, die wir Referat Teilhabe und Inklusion für die GFD anschieben.

- Corona hat für ein neues **Gefühl der Verwundbarkeit** gesorgt, für Rückzug und Einsamkeit. Wie stark bestimmen unsere Gesellschaft künftig Zukunftsängste, noch über die übliche „German Angst“ hinaus? Welche Botschaft haben wir als Diakonie und/oder als Kirche? Wo können wir Gemeinschaft stiften und auch eine geistliche Orientierung bieten, um der Angst Zuversicht oder Hoffnung entgegenzusetzen?

II. Rückblick auf die Unternehmensziele (so genannte A-Ziele)

Wir blicken zurück und können festhalten: Wo wir vor Corona schon entsprechende Weichen gestellt hatten (EDV-Struktur, Bewusstsein für unsere Arbeitgebermarke, mehr Eigenständigkeit der GFD, ...), da waren wir in der Pandemie schnell in der Lage zu agieren und Prozesse zu gestalten. Wir möchten das an denwerksübergreifenden, so genannten A-Zielen, zeigen.

1. Personalmarketing-Projekt verstetigen

Mit dem **Personalmarketing-Projekt** haben wir in den letzten Jahren – im buchstäblichen Sinne – Selbstbewusstsein entwickelt für unsere Größe und Vielfalt und unseren Bekanntheitsgrad steigern wollen. Zum Slogan „Jetzt kommst du“ gab es verschiedene strategische Ausleitungen, die in der Pandemie wichtig und geschärft wurden:

- Stichwort Akquise-Kanäle: Stellenanzeigen aus dem Karriereportal werden automatisch mit Indeed verknüpft: Denn *wir* müssen aktiv auf Menschen zu gehen!
- Wir haben die Öffnung der Loyalitätsrichtlinie vollzogen, um mehr Bewerberpotentiale zu haben, ohne damit die diakonische Identität zu schwächen.
- Wir entwickeln endlich mehr Mut (oft schon die Notwendigkeit), *befristete* Einstellungen zu überdenken.
- Mobiles Arbeiten wurde technisch und konzeptionell umgesetzt: Zwischenzeitlich waren fast 300 Mitarbeitende im Mobilien Arbeiten: Dank einer bestehenden EDV-Struktur und einem Bewusstsein von Mitarbeitenden- und Familienorientierung.
- Die Projekte „Dienstrad“ und Betriebliches Gesundheitsmanagement starteten – nicht zufällig – mitten in der Pandemie.
- Mit dem Rahmenkonzept „Gewaltprävention“ und BEO bieten wir Mitarbeitenden (und Klient*innen) verlässliche Orientierung und Regeln beim einem sehr sensiblen Thema.
- Wir haben die interne App „Beekeeper bewusst zum Beginn der Pandemie an den Start gebracht, um die innerbetriebliche Kommunikation zu stärken.
- Wir werben stärker als vor Corona um junge Menschen: Wir begleiten mit der KoHeP (Begleitung Auszubildende Heilerziehungspflege)- und der KoPa (Begleitung Ausbildung in der Altenpflege) - Stelle junge Menschen in ihren Ausbildungen. Wir bilden mehr aus, aber noch nicht in allen Bereichen ausreichend viel. Wir haben das FSJ-Referat (Freiwilliges Soziales Jahr) vom Kirchenkreis übernommen.

- Corona-bedingt auf der Strecke geblieben sind unsere Ideen eines intensiveren Hochschulmarketings, einer Präsenz auf Arbeitgeber-Messen oder der Inaugenscheinnahme von Quer- und Wiedereinsteigern. Die Themen liegen auf Wiedervorlage.
- Das Lebensarbeitszeitkonto trifft womöglich schon den Nerv der Nach-Corona-Zeit: Nicht nur junge Kolleg*innen denken über flexiblere Arbeitsbedingungen nach.

In den letzten 20 Monaten haben alle Führungskräfte auf die besonderen Situationen eingewirkt, denen Mitarbeitende ausgesetzt waren. Jene mussten an vielen Stellen über sich hinauswachsen, mussten improvisieren, abfangen und aushalten, oft zusätzlich zu den privaten Belastungen. Mit dem Thema „Gesunde Führung“ aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement ist es jetzt genau an der Zeit, auch den Führungskräften weitere Unterstützung an die Hand zu geben.

Was uns sonst auszeichnet – ein lebendiges Fortbildungswesen im Bildungs- und Tagungszentrum in der Marler Bachstraße –, war oft nicht möglich. In digitalen oder hybriden Formaten lernt man anders – Formen, die bleiben, zumal ein ursprüngliches Ziel, Mitarbeitenden Wertschätzung entgegenzubringen, sich längst nicht mehr allein durch Fortbildungen verwirklicht.

Wir haben einen wesentlichen Grundsatz unserer diakonischen Arbeit nicht immer durchhalten können: Trotz unterschiedlicher Bedingungen in den Geschäftsfeldern wollen wir Mitarbeitenden möglichst gleiche Bedingungen schaffen. Durch die staatliche Corona-Prämie (nur für die Pflege!), beim mobilen Arbeiten (naturgemäß nur für diejenigen, die nicht direkt mit Klient*innen arbeiten), durch unterschiedlich hohe Infektionsgefahren konnte dies nicht gelingen. Erstmals mussten wir Kurzarbeit anwenden. In der Umwelt-Werkstatt erhielten die Mitarbeitenden im ersten Monat 100%, dann stockten wir die staatliche Lohnquote von 60% auf immerhin 80% auf. Dennoch mussten Mitarbeitende teilweise bis Mitte 2021 in Kurzarbeit bleiben – ein absoluter Einschnitt!

Prozesse waren nicht möglich, die uns wichtig sind: regelmäßige Dienstbesprechungen, Arbeit in (analogen) Projektstrukturen, Zielvereinbarungsgespräche, Bau- und Sicherheitsbegehungen. Was muss wiederaufleben, weil es sonst an die Substanz geht? Wo ist Corona der Anlass, Prozesse einfacher zu gestalten oder gar zu lassen? Wie wäre es beispielsweise mit einem Zielvereinbarungsgespräch (ZVG) nicht mit einzelnen Mitarbeitenden, sondern im Team, weil es gemeinsame Ziele hat?

Fach- und Hilfskräftemangel, andere Ansprüche von Mitarbeitende als früher, die Notwendigkeit für die Identifikation mit der Diakonie etwas aktiv zu tun – die Weichen waren gestellt und haben uns in der Corona-Zeit weitergeholfen.

2. Digitale Transformationen gestalten

Vor der Pandemie kannten wir nicht die E-Mail- Adressen von Altenheim-Angehörigen, hatten kaum irgendwo WLAN. Bis vor wenigen Jahren hatte nicht einmal jeder Mitarbeitende automatisch eine Mailadresse.

- Unser Anspruch und unser Ziel ist es weiter, organisatorisch digitaler zu werden durch die Anschaffung von Softwares, einem Dokumentenmanagementsystem, dem weiteren Ausbau von WLAN und der Terminalstruktur,

- Wir wollen neue Prozesse digital entwickeln (und nicht einfach nur vorhandene Prozesse papierfrei machen).
- Wir wollen Mitarbeitenden, Beschäftigten und Klient*innen ein digitales Umfeld verschaffen.

Auf die Fortschritte des mobilen Arbeitens hatten wir schon hingewiesen. Hier sei erwähnt, dass wir in der Corona-Zeit unsere Grundphilosophie beherzigt haben: Investitionen in die Server-Struktur, um Mitarbeitenden die Möglichkeit zu schaffen, sich mit eigener Hardware einzuloggen (anstatt kurzwertige, wartungsintensive und inzwischen stark verteuerte Laptops anzuschaffen): Dazu haben wir knapp 180 WLAN-Spots im Werk installiert – für Mitarbeitende, Klient*innen, Bewohner, Gäste.

Durch Zoom-Lizenzen und App-gesteuerte Anwendungen wie SAM – ebenfalls zur Corona-Zeit gestartet – haben wir mobiles Arbeiten unterstützt. Fachlich haben wir endlich wieder einen rechtlich sicheren und ausreichend verbreiteten Standard in der Arbeitssicherheitsunterweisung. Demnächst kommen auch nach und nach bedarfsgenaue Schulungen hinzu, die Beschäftigte mit entwickelt haben.

Corona hat uns berechnete Ansprüche von Beschäftigten und Klient*innen mit neuer Dringlichkeit vor Augen geführt. Den Umgang mit dem Tablet lernen inzwischen Bewohner*innen in unseren Altenheimen (Projekt OpA) und die Mieter*innen in den besonderen Wohnformen. Über die Aktion Mensch konnten wir dort 100 Tablets anschaffen. Die Kenntnisse können Beschäftigte dann auch am Arbeitsplatz der Werkstatt anwenden.

Digitalisierung ist ein Schlüssel zu Teilhabe! Tatsächlich werden wir auch gerade dort digitaler, wo wir 2018/19 noch kaum Umsetzungen hatten: bei den Klienten bezogenen Prozessen. Dazu beigetragen hat sicher das schon 2019 aufgelegte Digitalisierungspaket: Wir haben zweimal 1 Mio. Euro in Struktur und Entwicklung investiert.

3. Markenführung differenzieren

Wir haben geprägte Orte und Einrichtungen: „Die Recklinghäuser Werkstätten“, das „MCZ“ oder – neu – die „Evangelische Jugendhilfe Recklinghausen“. Das tut der Dachmarke „Diakonie im Kirchenkreis Recklinghausen“ keinen Abbruch, ganz im Gegenteil: Wenn Mitarbeitende, wenn Kund*innen diese Begriffe im Mund führen, stärkt das auch die Marke „Diakonie“. Wir sind längst auf dem Weg, die Markenführung auszdifferenzieren.

Nach drei Jahren Bauzeit haben wir das renovierte Erdgeschoss im Matthias-Claudius-Zentrum (MCZ) in Betrieb genommen: ein wesentlicher diakonischer Ort in Oer-Erkenschwick, ein Ort des Wohnens verschiedener Menschen, des inklusiven Arbeitens. Wir stellen drei „Ks“ heraus: ein Ort der Kulinarik, der Kultur und der Kompetenz in Beratung rund ums Altsein (und mehr). Die graphischen und konzeptionellen Ausleitungen sind aus einem Guss. Auch unter Corona-Bedingungen lässt sich bereits spüren, welches Potential in diesem Haus liegt. Wir haben konsequent – bei allen Startschwierigkeiten jetzt – Dienste aufeinander bezogen, die im Alltag nun zueinander finden müssen. Insofern braucht dieser Ort eine eigene Markenführung, weil er – eigentlich schon immer – eine eigene Marke war – und mehr als ein Altenheim.

Ähnlich die „Recklinghäuser Werkstätten“: Konsequent sind im neuen Auftritt – sowohl in einer Broschüre wie im Internet – verschiedene Perspektiven eingenommen: vom Mitarbeitenden, über den internen Kunden („Beschäftigte“) zum externen Kunden („Partner der Industrie“). Wir wollen unsere Stärken und Möglichkeiten bündeln. Daher haben wir die einzelnen (Ge-)Werke herausgearbeitet Grünwerk, Druckwerk, Metallwerk etc.

Corona hat uns bestärkt, dass wir sowohl konzeptionell wie wirtschaftlich unsere Qualitäten im Produktionsbereich stärker herausarbeiten wollen, immer verbunden mit dem Gedanken des „Teilhabeunternehmens“.

Mit dem K17 haben wir am Kaiserwall vor einem Jahr den Versuch gestartet, ein offenes Beratungsangebot – und damit unsere Diakonie im Herzen von Recklinghausen – zu platzieren. Durch die Lockdown-Zeit war das Ladenlokal geschlossen bzw. mäßig frequentiert. Das führt zu Schwierigkeiten, erschüttert uns aber nicht in der Grundidee: Die Menschen benötigen klar ausgewiesene Orte mit niederschwelligem Zugang, um Zugang zu spezialisierten Unterstützungsleistungen zu bekommen. Durch Corona stellen wir allgemein höhere und unspezifischere Hilfebedarfe fest. Daher arbeiten wir auch an niederschwelligen digitalen Zugangsmöglichkeiten. Bald kommen die ersten interaktiven Kontaktfolien in Recklinghausen, Datteln und Herten durch das Projekt IDHeIB.

Unsere Marke ist stark, so stark, dass auch andere sich mit uns verknüpfen: Das Vest Magazin verbindet unsere Markenprofilierung mit großen regionalen Partnern wie der Sparkasse Vest und den Stadtwerken Herten. Begünstigt durch unsere Positionierung im Personalmarketing Projekt agieren wir dort als einziger Wohlfahrtsverband mit. Wir erzählen Geschichten aus unserer Diakonie, aber eben jenseits der eigenen Kanäle. Die Geschichten ordnen sich aktuellen Lifestyle-Themen zu wie Mobilität, Arbeitswelt, Digitalität. Wir erreichen mit dem Magazin rund 300.000 Menschen im Kreis Recklinghausen durch Direktzustellung.

Konsequenzen aus Corona

1. Investieren hier, sparen dort

Wir wollen weiter investieren. Zur Corona-Zeit haben wir aus gutem Grund Neues entwickelt *und* Altes weiterlaufen gelassen: Wie können wir aus organisationellen und wie aus wirtschaftlichen Gründen Doppeleffekte mindern?

- Mobiles Arbeiten und Büroraum?
- Wertschätzung über Fortbildung, BGM, ...
- Digitale und/oder analoge Besprechungen/Mobilität?
- Ersatzbeschaffungen: Zeitpunkt, Notwendigkeit?

2. Innovativ und mutig sein

Unser Unternehmen entwickelt sich: Wir wollen weiter „raus aus dem Papier“ mit dem großen Projekt „Dokumentenmanagement“, mit einem neuen Anlauf, PIN stärker vom Nutzer zu denken („Customer Self Service“).

Wir brauchen nach Corona genauso einen wachen Blick auf die Bedarfe unserer Klient*innen. Was hat sich an ihren Lebenssituationen verändert? Wie haben sich unsere Leistungen zu verändern? Wo heben wir uns in Wettbewerbssituationen von anderen Trägern ab?

3. Strategische Kontakte neu aufleben lassen

Damit verbunden: Wir müssen uns wieder in Erinnerung rufen bei politischen Entscheidungsträgern und Kostenträgern. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass manche Institutionen lange nicht erreichbar waren, dass übliche Gesprächsstrukturen weggebrochen sind, das Wissen umeinander (auch das persönliche Kennen und Schätzen von Person zu Person) schwächer geworden ist.

Manchmal hilft, wenn man weiß, wen man kontaktieren kann. Kommunale Verwaltungen und erst recht Vertreter*innen der politischen Parteien kennen unsere Leistungsstärke vor Ort nicht mehr ausreichend.

Dabei sind alle diese Stakeholder auch darauf angewiesen, uns zu kennen und Kontaktflächen mit uns zu haben.

Wir wünschen uns konkret, dass möglichst jede*r aus der Leitungskonferenz im nächsten halben Jahr drei oder vier Stakeholder außerhalb unseres Systems kontaktiert und sich neu in Erinnerung bringt. Laden Sie gerne zu sich vor Ort ein! Gehen Sie gerne raus!

4. Bauen, um zu gestalten

Wir bauen in einem Maße, mit dem wir vor einigen Jahren nicht mehr gerechnet hätten (MCZ, Mehrzweckgebäude, Dorstener Werkstatt). Bauen wird vielfältiger und herausfordernder durch gesetzliche und selbstgesetzte Standards wie Barrierefreiheit, Hitzeschutz, Nachhaltigkeit (zuletzt: Konzeptionierung und Bau eines Blockkraftheizwerkes im MCZ).

Mit Blick auf unsere Leistungen und Klient*innen ist *ein* Schlüssel, bedarfsgerechten Wohnraum selber zu schaffen – mit allen langfristigen Risiken, wenn man auf Konzept und Instandhaltung unserer Altenwohnungen blickt.

Aber: Bedarfsgerechter Wohnraum für alte Menschen oder Menschen mit Behinderung ist knapp, allein schon wegen fehlender umfänglicher Barrierefreiheit. Öffentlich und privatrechtlich entsteht zu wenig bezahlbarer, inklusiver und nachhaltiger Wohnraum, um quantitativ und qualitativ die Bedarfe zu decken. Insofern verfolgen wir mit unserer starken Bautätigkeit immer eine ökologische und ökonomische Perspektive und vor allem eine soziale Dimension. Partner vor Ort werden oft Kirchengemeinden, die Gebäude vermieten oder Grundstücke verpachten.

Das Thema Wohnen ist auch in der politischen und in der verbandspolitischen Debatte endlich angekommen.

5. Gut führen

Eine Organisation ist immer nur so gut, wie die leitenden Menschen angemessen auf Situationen und auf Personen einwirken. Wie gehen Führungskräfte mit den – auch durch Corona befeuerten – Herausforderungen um, die von außen auf uns zukommen?

„Willkommen in der VUCA-Welt!“ nennen es die Unternehmensberater:

Die Welt ist unbeständig geworden (volatility), unsicher (uncertainty), komplex (complexity), mehrdeutig (ambiguity). Die Antwort könnte (ebenso) lauten: VUCA:

- Vision (Bild einer wünschenswerten Zukunft – dem nähern wir uns hoffentlich mit unserem Strategieprozess).
- Understanding (Zusammenhänge verstehbar und verständlich machen – das merken wir fast täglich in unglaublich gestiegenen Kommunikationsbedarfen, und nie fühlen sich alle gleich gut informiert).
- Clarity (Klarheit, Einfachheit). Wir werden uns noch stärker um eine klare, einfache Sprache zu bemühen haben, so wie wir es mit dem diakonischen Dreieck oft versuchen. Das bezieht sich darauf, wie wir QM-Texte schreiben, Prozesse gestalten. Mitarbeitende aller Ebenen sollen ihren eigenen Verantwortungs- und Handlungsspielraum nutzen, weil sie die Expert*innen vor Ort sind.
- Agility (Anpassungsfähigkeit, Beweglichkeit). Wir werden Beweglichkeit brauchen, Wege zum Ziel immer wieder neu zu justieren. An mancher Stelle wird es experimentell werden dürfen, ja müssen. Wir müssen Mitarbeitenden etwas zutrauen und ihnen die Verantwortung zumessen, die sie haben.

Wir glauben, dass wir nach Corona wieder zwei Bewegungen zusammenbekommen müssen: Wo Projektstrukturen brachlagen, Gesprächsmatrixen ausgedünnt waren – da ist es sehr wichtig, um der Beteiligung und der Klarheit wegen wieder „ins System“ zurückzukommen. Wir verbauen uns sonst eine ausgewiesene Stärke, Menschen zu beteiligen und in die Verantwortung zu nehmen! Wir wünschen uns Verbesserungsvorschläge, die Verfahren vereinfachen!

Gleichzeitig müssen wir unsere Prozesse und Abläufe dort vereinfachen, wo wir durch Corona gemerkt haben: Es geht auch anders ohne nachhaltigen Schaden. Keine Sorge: Unser Werk als Ganzes muss keine agile Organisation werden ...

III. Eine Diakonie der Hoffnung

Durch die Pandemie ist unsere gesamte Gesellschaft durchgeschüttelt worden – und ein Gefühl der Verletzbarkeit entstanden. Große andere Themen waren schon lange bekannt – Klimawandel, Sicherung der Sozialsysteme durch demographische Veränderungen, weltweite Migration durch Kriege oder ökologische Katastrophen. Nun aber überträgt sich das Gefühl der Verletzbarkeit auch auf diese Themen, zumal wir alle erahnen, dass politische Programme und Visionen nicht weitreichend genug sind, um nötige Veränderungen schnell und tiefgreifend zu gestalten.

Dass auch die Kirche in der Pandemie keine erkennbare „geistliche Fahrerin“ hatte (der ZDF-Journalist und Katholik Peter Frey) und zu den Verliererinnen dieser Zeit gehört, drückt aus: Wir leben zudem in einer Zeit, in der Glaubensüberzeugungen, Urvertrauen, auch Gottvertrauen eher schwinden. Es entsteht eine Lücke. Diffuse Ängste nehmen zu.

Wir haben in unserem Bericht vieles aufgezählt, was uns *Zuversicht* gibt. So, wie wir in der Krise zusammengestanden haben – das gibt uns Zuversicht. Wie wir Krise können...

Zuversicht heftet sich an Erfahrungen, an Taten, an Steuerbares. – Wir vermuten allerdings, dass es um noch mehr gehen sollte: Was macht uns *Hoffnung*? Hoffnung geht ja noch über das hinaus, was wir logisch erfassen, erklären und planen können. In der Corona-Zeit hat „die Wissenschaft“ übernommen, mit guten Gründen. Aber was geht – auch über ihren – Horizont hinaus, was auch die Politik nicht formulieren kann?

Unter den Kant'schen Grundfragen („Wo komme ich her? Wo gehe ich hin? Was soll ich tun?“) wird oft eine vergessen, die Kant auch gestellt hat: „Was darf ich hoffen?“ Kant hat dem Menschen die besondere Fähigkeit zugemessen, ein „offenes“ Tier zu sein: Der Mensch ist das einzige „Tier“, das weiß, dass es sterben muss, und kann daraus eine Lehre ziehen.

Wir können uns mit diesem Bewusstsein in Todesängste flüchten. Oder wir können Hoffnungen formulieren über unseren Horizont hinaus:

- Wie sollen unsere Enkelkinder leben? Dass mehr als die Hälfte der über 65-Jährigen ihre Wahlentscheidung unabhängig von den Klimafolgen für die jüngere Generation

treffen wollen – das kann man Gleichgültigkeit nennen, oder gleich: Hoffnungslosigkeit.¹

- Welche Teilhabe erwünschen wir uns für Menschen, von der alle Beteiligte bisher „nur“ träumen, um wenigstens in die richtige Richtung zu gehen?
- Welchen Trost haben wir für alte Menschen auf ihrer letzten Wegstrecke, ohne dass irgendjemand wüsste, was kommt?

Diakonie des 19. Jahrhunderts war „Liebe“ (Johann Hinrich Wicherns großes Wort: „Die Liebe gehört mir wie der Glaube“). Diakonie des 20. Jahrhunderts zusätzlich „Gerechtigkeit“ (Diakonie mit sozialstaatlich verbrieften sozialen Rechten für eine gerechtere Gesellschaft). Womöglich ist Diakonie im 21. Jahrhundert eine „Diakonie der Hoffnung“.

Corona lehrt doch: Wir sollten sprachfähig sein in dem, was wir über unseren eigenen (kleinen und verwundbaren) Horizont hinaus hoffen. Damit Zukunftsängste uns nicht lähmen und uns Freiräume erhalten bleiben. Der Apostel Paulus schreibt an die Gemeinde in Römer genau von der Überwindung dieser Zukunftsangst:

20 Die Schöpfung ist ja unterworfen der Vergänglichkeit, doch auf Hoffnung; 21 denn auch die Schöpfung wird frei werden [...] zu der herrlichen Freiheit der Kinder Gottes.

Was wir hoffen – das gehört neu in den Alltag unserer Diakonie. Es gibt keine Standardantworten. Aber die Menschen fragen uns.

Christa Stüve / Dr. Dietmar Kehlbreier im Advent 2021

¹ Elli Wiesel: Das Gegenteil von Hoffnung ist nicht Verzagttheit, sondern Gleichgültigkeit.