

Christian Albrecht (Hrsg.)

# WER ARBEITET NOCH FÜR DIE DIAKONIE?

Diakonie reflektiert – Band 1 (2023)

Eine Reihe der Evangelischen Arbeitsstelle  
für missionarische Kirchenentwicklung  
und diakonische Profilbildung (midi)

**midi**

## VORWORT

„Bußtagstagungen“ ist die interne, inoffizielle Bezeichnung für die alljährlich stattfindenden Tagungen für Führungskräfte der Diakonie, die regelmäßig in der [Evangelischen Akademie Tutzing](https://www.ev-akademie-tutzing.de/)<sup>1</sup> stattfinden. Seit bald zwanzig Jahren laden die drei großen diakonischen Unternehmen in Bayern, das [Augustinum](https://www.augustinum.de/),<sup>2</sup> [diakoneo](https://www.diakoneo.de/)<sup>3</sup> und die [Rummelsberger Diakonie](https://www.rummelsberger-diakonie.de/)<sup>4</sup> ein, die fachliche Leitung liegt seit vielen Jahren bei [Christian Albrecht](https://www.pt1.evtheol.uni-muenchen.de/personen/albrecht/index.html),<sup>5</sup> Praktischer Theologe an der LMU München. Immer geht es auf den Tagungen darum, grundsätzliche Fragestellungen der alltäglichen diakonischen Arbeit, für deren Reflexion im Alltag häufig nicht genug Zeit und Gelegenheit ist, einmal mit dem nötigen Abstand vom Alltag zu bedenken. Von Anfang an bestand das Ziel darin, neue Perspektiven zu gewinnen. Zunächst bestand das Novum darin, insbesondere Impulse der Sozialwissenschaften für die Reflexion der jeweiligen Themen fruchtbar zu machen. Das gilt immer noch. Heute geht es aber vor allem darum, Bedürfnisse und Sichtweisen jüngerer Führungskräfte in der Diakonie in den Blick zu nehmen. Unverändert hoch bleibt der reflexive Anspruch, es wandeln sich aber die Formen. Zum Beispiel die Form der Veröffentlichung: während viele Tagungen der vergangenen Jahre in [Buchform](https://www.mohrsiebeck.com/buch/wieviel-pluralitaet-vertraegt-die-diakonie-9783161528163?no_cache=1)<sup>6</sup> publiziert worden sind, beginnen wir nun mit der Dokumentation als Netzpublikation in der Reihe „Diakonie reflektiert“.

1 <https://www.ev-akademie-tutzing.de/>

2 <https://augustinum.de/>

3 <https://www.diakoneo.de/>

4 <https://www.rummelsberger-diakonie.de/>

5 <https://www.pt1.evtheol.uni-muenchen.de/personen/albrecht/index.html>

6 [https://www.mohrsiebeck.com/buch/wieviel-pluralitaet-vertraegt-die-diakonie-9783161528163?no\\_cache=1](https://www.mohrsiebeck.com/buch/wieviel-pluralitaet-vertraegt-die-diakonie-9783161528163?no_cache=1)

[https://www.mohrsiebeck.com/buch/wozu-ist-die-diakonie-faehig-9783161549045?no\\_cache=1](https://www.mohrsiebeck.com/buch/wozu-ist-die-diakonie-faehig-9783161549045?no_cache=1)

[https://www.mohrsiebeck.com/buch/was-leistet-die-diakonie-fuers-gemeinwohl-9783161562686?no\\_cache=1](https://www.mohrsiebeck.com/buch/was-leistet-die-diakonie-fuers-gemeinwohl-9783161562686?no_cache=1)

[https://www.mohrsiebeck.com/buch/gibt-es-glueck-in-der-diakonie-9783161590948?no\\_cache=1](https://www.mohrsiebeck.com/buch/gibt-es-glueck-in-der-diakonie-9783161590948?no_cache=1)

## INHALT

Vorwort .....	2
<i>Christian Albrecht</i> Wer arbeitet noch für die Diakonie? .....	4
<i>Peter Beer</i> Wer arbeitet noch für die Diakonie? Eine Hinführung .....	10
<i>Thomas Schwendele</i> Wie landen Angehörige helfender Berufe im kirchlichen Dienst? .....	18
<i>Daniela Krause-Wack</i> Passion led us here?! Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen- zufriedenheit in einer diakonischen Handlungsgemeinschaft .....	20
<i>Hans Michael Heinig</i> Diversitätsgovernance im evangelischen Kirchenrecht. Ein Überblick .....	27
<i>Hans Ulrich Anke</i> Diakonische Verantwortungsgemeinschaft zur Hoffnung, die in uns ist .....	47
<i>Dierk Starnitzke</i> Die konfessionelle Identität diakonischer Organisationen und die Konsequenz für die Bindung ihrer Mitarbeitenden .....	64
<i>Michael Stuber</i> Die Vielfalt in Gesellschaft und in den Belegschaften: Ein Auftrag an Haltung und Handeln .....	77
<i>Christian Albrecht</i> Welche Diakonie brauchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Bildung durch Leitungskommunikation als Programm innerdiakonischen Diversity Managements .....	86

*Christian Albrecht*

## EINLEITUNG

Die Frage „Wer arbeitet noch für die Diakonie?“ kann man auf mindestens zwei Weisen lesen. Einmal: Welche Personen sind es, die für die Diakonie arbeiten, welche Erwartungen haben sie, was bringen sie mit? Und dann: wofür arbeiten diese Personen, wenn sie für die Diakonie arbeiten? Was verbinden sie mit dem Geist der Diakonie, was verbinden sie mit dem spirit der diakonischen Einrichtungen und Unternehmen, in denen sie arbeiten, welche Formen der Identifikation und der Distanz bestimmt sie?

In den vergangenen Jahren hat es einen starken Wandel in der Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft gegeben. Neben die kulturelle, sprachliche und religiöse Vielfalt tritt auch die Pluralität der Zugänge zur Diakonie, die Mannigfaltigkeit der Erwartungen an den diakonischen Arbeitgeber. Diese Erwartungen sind im Vergleich zu früheren Zeiten nicht unbedingt gestiegen oder gesunken – sie sind aber individueller geworden. Die Diakonie tut gut daran, sich darüber ins Bild zu setzen – nicht zuletzt deswegen, weil der Wettbewerb um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in manchen Tätigkeitsbereichen größer geworden ist. Diakonische Einrichtungen und Unternehmen müssen hier zunehmend Flexibilität zeigen.

Neben Zugängen zur Diakonie und Erwartungen an den diakonischen Arbeitgeber sind auch die Formen der Identifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit der Diakonie differenzierter geworden. Auf der breiten Skala von notgedrungenem Ertragen der evangelischen Identität der Diakonie über stilles Einverständnis oder persönliches Zugehörigkeitsgefühl bis hin zu tatkräftigem Glaubensbekenntnis finden sich zahlreiche Zwischentöne und Mischformen. Das bedeutet einen zunehmenden rechtlichen und organisatorischen Druck für die Dienstgeber, der gerade in den letzten Jahren erheblich gewachsen ist.

Aber auch die Frage nach dem Selbstverständnis der Diakonie als eine Handlungsgemeinschaft erhält neues Gewicht. Für die Diakonie war und ist von jeher kennzeichnend, dass sie sich der Welt öffnet, ohne

alle Bedingungen der Welt hinzunehmen. Vorurteilsfreie Offenheit für die Welt verbindet sich mit dem Willen zur christlichen Gestaltung der Welt. Was aber bedeutet das nach innen, für den Umgang mit den eigenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen? Wie muss ein diakonieinternes Diversity Management aussehen, das diese Verknüpfung von Annahme und Gestaltungswillen aufnimmt und umsetzt? Kann ein solches Diversity Management gar als Bestandteil und Ausdruck der evangelischen Identität der Diakonie gelten? Engagement und Glaubwürdigkeit der Diakonie zeigen sich nicht nur in ihrem Wirken nach außen, sondern ebenso sehr in ihrem Umgang mit den eigenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

So stellen sich inzwischen alte Fragen mit neuer Schärfe: die Frage, welche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Diakonie hat, welche sie braucht, wie sie diese bekommt und vor allem hält – und auch, wie eine Diakonie beschaffen sein muss, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berufszufrieden sein lässt.

Die Überlegungen der folgenden Netzpublikation, die die Beiträge auf der Bußtagstagung des Jahres 2022 dokumentiert, sollen diesen Fragen, die den Alltag der in der Diakonie Tätigen bestimmen, zugleich praxisnah wie aus dem reflexiven Abstand nachgehen.

Am Beginn steht eine ausführliche [Einleitung ins Thema](#), die von [Peter Beer](#),<sup>1</sup> Professor an der Päpstlichen Universität Gregoriana und vormals Generalvikar des Erzbischofs von München und Freising, stammt. Er führt mit dem Abstand, der Überblick gewährt, aus katholischer Perspektive und mit den Erfahrungen aus der Caritas ins Thema ein.

Allerdings kann man über Fragen nach Identifikation und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nachdenken, ohne mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst zu sprechen, sie zu hören über ihre Zugänge zur Mitarbeit in christlichen Sozialunternehmen, ihre Motivationen, ihre Erwartungen, ihre Hoffnungen und auch ihre Sorgen vor den Ansprüchen der Organisation Diakonie. Auch die sich anschließenden Statements von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

---

<sup>1</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Beer\\_\(Theologe\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Peter_Beer_(Theologe))

über Zugänge zu ihrer Mitarbeit in christlichen Sozialunternehmen bleiben in hinreichender Entfernung zu den diakonischen Unternehmen und Einrichtungen, an deren Führungskräfte sie sich hier wenden.

Den Anfang macht hier Thomas Schwendele. Bis zum Eintritt in den Ruhestand war er lange Jahre Mitglied des Leitungsausschusses der Mitarbeiterseite der Arbeitsrechtlichen Kommission des Deutschen Caritasverbandes und Vorsitzender der Zentral-KODA, also der Zentral-Kommission für das Arbeitsvertragsrecht in den deutschen Bistümern sowie in der deutschen Caritas, außerdem war er Vorsitzender der Gesamt-Mitarbeitervertretung des Caritasverbandes der Diözese Rottenburg-Stuttgart. In seinem [Beitrag](#) hebt er die Legitimität von Zufällen hervor, die Menschen zur Mitarbeit in christlichen Sozialunternehmen motiviert und hält die Bedeutung eines Vertrauensverhältnisses zu den direkten Vorgesetzten hervor, die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anschließend in die Kultur der jeweiligen Einrichtung oder des jeweiligen Unternehmens hineinwachsen lassen. Es folgt [Daniela Krause-Wack](#).<sup>2</sup> Sie ist Diakonin, war lange als Diakonin tätig im Oberlinhaus in Potsdam und ist seit drei Jahren Studienleiterin in der Melancthon-Akademie Köln, das ist die Stadtakademie der evangelischen Kölner Kirchenkreise und das Bildungswerk für die evangelischen Kirchen-Gemeinden in Köln und Region. In ihrem [Beitrag](#) hebt sie die hohe Bedeutung individueller Motivlagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hervor, für die das Selbstverständnis der diakonischen Handlungsgemeinschaft eine angemessene innere und äußere Infrastruktur bereitstellen müsse.

Der anschließende [Beitrag](#) enthält Überlegungen zu der Frage, welche Chancen und Grenzen des Managements von heterogenen Ansprüchen, Erwartungen und Prägungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch das Religionsverfassungsrecht und das Kirchenrecht umrissen sind. Dazu äußert sich [Hans Michael Heinig](#),<sup>3</sup> Inhaber des Lehrstuhls für Öffentliches Recht, insbesondere Kirchenrecht und Staatskirchenrecht an der Universität Göttingen und Leiter des

<sup>2</sup> <https://www.linkedin.com/in/daniela-krause-wack-a559ba114/>

<sup>3</sup> <https://www.uni-goettingen.de/de/prof-heinig/131126.html>

Kirchenrechtlichen Instituts der EKD. Er fragt nach begrifflichen und rechtsempirischen Orientierungen, vor allem nach den Rollen, in denen Personen in der rechtlichen Diversitätsgovernance in den Blick genommen werden. Dabei kommt er zu dem Schluss, dass im evangelischen Kirchenrecht keine forcierte Diversitätsgovernance sichtbar wird, sondern vor allem gesellschaftliche Megatrends nachvollzogen werden.

Handelte es sich bei den bisherigen Beiträgen durchweg um Orientierungen im Themenfeld, gewissermaßen im Weitwinkel, so zoomen die beiden folgenden Beiträge etwas detaillierter und auch diskursiver auf eine altbekannte Gretchenfrage der Diversität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: Welche Bedeutung sollte man der konfessionellen Bindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die konfessionelle Identität der Diakonie beimessen? Wie überall, so zeigt sich auch hier: Grundsätzliche Überzeugungen zu haben, ist leicht; die Herausforderungen beginnen, wenn man diese grundsätzlichen Überzeugungen in die konkrete Praxis überführen will oder muss. Der Teufel steckt im Detail, und knifflig wird es in der Konkretion. Zu lesen sind zwei unterschiedliche Positionen zur Frage der Konfessionsbindung mit jeweils höchst bedenkenswerten Argumenten.

[Hans Ulrich Anke](#)<sup>4</sup> beginnt. Er ist von Haus aus Jurist, vor allem Experte für rechtliche Aspekte des Verhältnisses von Kirche und Staat und seit 2010 Präsident des Kirchenamtes der EKD. Er sieht in seinem [Beitrag](#) die Stärke des Kriteriums konfessioneller Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin, dass dieses einerseits formal genug ist, um die Fülle von individuellen Zugängen und Zugehörigkeiten zur Diakonie in sich zu bergen, dass es andererseits ausdrucksstark genug ist, um das inhaltliche, evangelische Profil der Diakonie in der Gesellschaft und auf den Sozialmärkten herauszustellen. [Dierk Starnitzke](#),<sup>5</sup> Theologischer Vorstand der Diakonischen Stiftung Wittekindshof und im Nebenamt Professor für Diakonienmanagement an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal-Bethel bzw. der Hochschule für Kirche und Diakonie, [hält dagegen](#). Seiner Auffassung zufolge bildet das formale Kriterium der Kirchenmitgliedschaft

<sup>4</sup> <https://www.ekd.de/ekd-kirchenamtspraesident-hans-ulrich-anke-wird-50-jahre-alt-37066.htm>

<sup>5</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Dierk\\_Starnitzke](https://de.wikipedia.org/wiki/Dierk_Starnitzke)

keine hinreichende Garantie für den evangelischen Geist einer diakonischen Einrichtung, die Motivation des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin und den Grad ihrer Identifikation mit der Diakonie. Vielmehr zeigt sich Unevangelisches gerade auch bei kirchlich gebundenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen – und kirchlich nicht Gebundene mögen ein hohes Maß an innerer und äußerer Übereinstimmung mit dem evangelischen Profil der Diakonie an den Tag zu legen.

Im folgenden [Beitrag](#) geht es dann um die betriebswirtschaftliche Perspektive. [Michael Stuber](#),<sup>6</sup> Unternehmensberater und CEO der Ungleich Besser Diversity Consulting in Köln, betrachtet Diversity Management als Aufgabe und Instrument der Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Er zeichnet zunächst die Entstehung und Verfeinerung von Diversity Management im Bereich der Privatunternehmen nach und zeigt, in welcher Hinsicht Sozialunternehmen wie die Diakonie prädestiniert sind für die Implementierung solcher Konzepte, diese aber zugleich an ihre spezifischen Unternehmensziele anpassen müssen.

Offenheit und Interesse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Bereitschaft zur Loyalität, der Wunsch nach Kommunikation und das Bedürfnis nach konstruktivem Umgang mit Vielfalt charakterisieren die Einstellung und die Ansprüche, die Mitarbeitende gegenüber ihrem diakonischen Arbeitgeber haben. Diese Einstellung sowie diese Ansprüche sind, so die Zentralthese im abschließenden theologischen [Beitrag](#) von [Christian Albrecht](#),<sup>7</sup> Ansatzpunkt für ein differenziertes Programm diakonischer Bildung, das sich längst schon in den de facto gepflegten Formen einer differenzsensiblen Leitungskommunikation vollzieht. Es wäre dies ein leicht herauszustellendes Merkmal diakonischer Identität und auch der Identität einzelner Einrichtungen und Unternehmen, dass in ihnen diakonische Bildung sich nicht nur in Schulungen, in ethischer Reflexion oder in Selbstsorge realisiert, sondern insbesondere auch in einer differenzbewältigenden Leitungskommunikation.

Im Ganzen zeigt der Reigen der hier dokumentierten Tagungsbeiträge: Wo die Diakonie die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Vielfalt ihrer individuellen Zugänge und Motivationen zur Arbeit für die Diakonie akzeptiert oder akzeptieren muss, ist das nicht das Ende, sondern der Anfang eines Weges. So wenig dies eine Resignation oder Kapitulation bedeuten muss, so deutlich ist zugleich, dass die Arbeit damit erst beginnt: die Arbeit an der eigenen Rechts- und Organisationsform, die Arbeit am eigenen Selbstverständnis – aber auch die geduldige Arbeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einer diakonischen Handlungsgemeinschaft, die ganz in der Welt ist, ohne vollständig von dieser Welt zu sein.

<sup>6</sup> <https://ungleich-besser.de/uber-uns/michael-stuber/>

<sup>7</sup> <https://www.pt1.evtheol.uni-muenchen.de/personen/albrecht/index.html>

*Peter Beer*

## WER ARBEITET NOCH FÜR DIE DIAKONIE? EINE HINFÜHRUNG

Die Frage, wer noch für die Diakonie arbeitet, fällt nicht einfach so vom Himmel. Sie ergibt sich aber von selbst, wenn Personalverantwortliche auch nur ein basales Interesse an ihren Mitarbeitenden haben. Die Frage, wer noch für die Diakonie arbeitet, ist auch keine, auf die es keine Antwort gäbe. Einfache statistische Erhebungen geben für das Erste genug Auskunft. Wirklich? Beschreibungen der Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft, deren Kompetenzprofile etc. sagen zwar etwas über die Ist-Situation aus, weniger jedoch darüber, was dies alles bedeutet. Wenn aber die Bedeutung in den Blick kommt, dann kann es nicht ausbleiben, darüber zu sprechen, welche Konsequenzen zu ziehen sind; und spätestens ab diesem Zeitpunkt gilt es sich über Personalentwicklung sowie die dafür relevanten Kontextfaktoren zu verständigen. Der diesbezügliche Verständigungsprozess ist gegenwärtig im vollen Gange, wozu auch die nachfolgenden Beiträge unterschiedlicher Autoren unterschiedliche Sichtweisen einbringen. Wie dringlich die Auseinandersetzung mit dem in Frage stehenden Themenkomplex ist, zeigt eine zeithistorische Einordnung.

### 1. Zeithistorisches

Die Frage danach, wer noch bei der Diakonie arbeiten will, hat erhebliche Relevanz für die Zukunftsfestigkeit der Diakonie. Es geht schlicht und einfach darum, ob auch in Zukunft ausreichend Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Verfügung stehen, um zum einen den Betrieb einfach am Laufen zu halten und zum anderen diesen Betrieb qualifiziert sowie profiliert am Laufen zu halten. Ob dies der Fall sein wird, kann zumindest in Zweifel gezogen werden, nimmt man die gegenwärtige Situation näher in den Blick.

Auch abgesehen von dem allgemeinen Fachkräftemangel im sozial-caritativen Bereich und der damit fast zwangsläufig verbundenen

Konkurrenz um die bestqualifizierten Arbeitskräfte stellt sich die Situation für die Kirchen und deren soziales Engagement schwierig dar. „Schuld“ daran sind einige kirchenspezifische Faktoren, die verschärfend wirken.

Grundsätzlich verlieren die beiden großen Volkskirchen im Zusammenhang mit einer wachsenden Pluralisierung im weltanschaulich-religiösen Bereich immer mehr an gesellschaftlicher Relevanz. Mit den unter anderem damit zusammenhängenden Traditionsabbrüchen wird das Reservoir der getauften Christinnen und Christen, die fast automatisch einen kirchlichen Arbeitgeber in Betracht ziehen, wenn sie im Sozialbereich arbeiten wollen, immer kleiner. Das Problem, wie das christliche Profil eines christlichen Sozialdienstes ohne entsprechende Zahl von christlichen Mitarbeitenden aufrechterhalten werden soll, ist nicht abschließend gelöst und bewegt die Gemüter.

Das Reservoir derer, die sich für eine Tätigkeit im kirchlichen Umfeld interessieren und auch dafür bereitstehen, wird nicht nur auf Grund der demografischen bzw. religionssoziologischen Veränderungen kleiner. Es liegt auch am Image der Kirchen selbst. Durch die zahlreichen Missbrauchsskandale im Verantwortungsbereich der Kirchen haben diese viel an Ansehen eingebüßt. In Folge sehen sich kirchliche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zunehmend kritischen Anfragen in ihrem engsten Umfeld ausgesetzt. Wie kann man für so einen „Verein“ arbeiten, der Kinderschänder schützt? Für viele ist die Antwort klar: gar nicht.

Und noch etwas ganz anderes spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle und entscheidet mit darüber, wer noch bei der Diakonie arbeitet. Es ist das liebe Geld. Wegen unterschiedlichster Gründe – teilweise wurde es gerade eben schon angedeutet – steht den Kirchen immer weniger Kirchensteuergeld zur Verfügung, das für den Erhalt bestehender Einrichtungen oder Neugründungen miteingesetzt werden kann. Dies wirkt sich auch darauf aus, inwiefern Kirchen bzw. Caritas und Diakonie bei der Anwerbung und Bindung von Fachkräften mithalten können. „Ohne Moos nix los“ – das gilt sicherlich auch für den sozial-caritativen Bereich und so bleibt auch in dieser Rücksicht die Frage offen: Wer arbeitet noch für die Diakonie?

## 2. Hermeneutisches

Wie also weiterkommen? Sehen wir uns die Frage nochmals genauer an. Je nachdem wie man die einzelnen Worte betont, hat unsere Frage ein andere Bedeutungsrichtung.

Wer arbeitet **noch** für die Diakonie? Hierin kommt fast eine gewisse Enttäuschung zum Ausdruck über die, die noch da sind. Vielleicht werden sie als zu wenig gläubig, zu wenig identifiziert, zu wenig gebunden gesehen.

Wer arbeitet noch **für** die Diakonie? Man kann sich hier schlecht dem Ausdruck des Gefühls widersetzen, die Fragenden sehen sich als nur noch von Kritikern und Gegnern umgeben.

Wer arbeitet noch für die **Diakonie**? So betont, scheint die Frage Ausdruck eines selbstkritischen Bewusstseins zu sein, dass man als Arbeitgeber nicht attraktiv ist.

**Wer arbeitet** noch für die Diakonie? Hinter einer derartigen Betonung der Frage kann das Interesse an dem, was Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wollen und brauchen, stehen. Es geht hier weniger um das ehrenamtliche Engagement, als um die strukturellen und institutionellen Voraussetzungen dafür, dass jemand bei der Diakonie arbeitet.

Schon allein dieses kleine Spiel mit den Betonungen einzelner Worte macht klar, dass im Licht individueller Bedeutungszuschreibungen die Antworten auf die Frage, wer bei der Diakonie noch arbeitet, unterschiedlichst ausfallen können. Und es wird auch klar, dass die Auseinandersetzung mit der Frage, wer bei der Diakonie noch arbeitet, immer zwei Pole miteinschließt. Es geht sowohl um Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen als auch die Arbeitgeberin, um Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und die Diakonie. Von beiden hängt ab, wer bei der Diakonie arbeitet. Es geht immer um ein gewisses Wechselspiel.

Das Eingehen eines Arbeitsverhältnisses bei der Diakonie ist daher

- *keine Einbahnstraße*

Die Frage „Wer arbeitet noch für die Diakonie?“ muss übersetzt werden in zwei Fragen: (1) „Wer will noch für die Diakonie arbeiten?“ und (2) „Wen will die Diakonie, dass er oder sie für sie arbeitet?“. Insofern ist es

nur logisch festzustellen, dass die Frage nach den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die man sucht, immer auch die Frage nach sich selbst als Arbeitgeberin ist.

- *kein Zufall oder blindes Schicksal*

Arbeitsverhältnisse mit der Diakonie kommen nicht dadurch zustande, dass nur darauf gewartet wird, wer noch kommt, sondern man sich als Diakonie fragt, was man selbst machen kann, wie man sich selbst verändern muss, damit man attraktiv wird.

- *kein Lotto-Toto*

Personalentwicklung bedeutet in der Diakonie genauso wie bei anderen Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen nicht einfach beliebig – unter Inkaufnahme des Risikos, Profil und Qualität zu verlieren – Arbeitsverträge mit jenen abzuschließen, die sich melden, sondern einen bewussten Auswahlprozess anzugehen.

## 3. Herausforderndes

Auf der Basis des bisher Gesagten dürfte ziemlich klar geworden sein, dass die Frage, wer noch bei der Diakonie arbeitet, eine große Herausforderung für die Diakonie selbst bedeutet. Sie wird im Folgenden mit zwei Themenkreisen konfrontiert, die es in sich haben.

Es geht erstens um den Themenkreis Arbeitgebermarke / Employer Brand (Wer wollen wir sein? Wie stellen wir das, was wir sein wollen, so dar, dass wir für die Arbeitnehmerschaft attraktiv sind?) Zweitens geht es um den Themenkreis Arbeitnehmerzufriedenheit (Was wünschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer? Was brauchen sie?).

Gerade was die Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerzufriedenheit angeht, gibt es allgemein periodisch durchgeführte Untersuchungen. Man weiß ziemlich genau, was für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen wichtig ist:

- Work-Life-Balance (zunehmend Work-Fun-Balance):  
Arbeitszeitmodelle, Familienverträglichkeit etc.;
- Wertschätzung (Betriebsklima, positive Fehlerkultur);
- Entwicklungsmöglichkeiten (Karriereentwicklung,  
Anschlussfähigkeit an andere Arbeitgeber);

- Fachlichkeit;
- In genereller Hinsicht sind weiche Faktoren oft wichtiger als der finanzielle Aspekt.

Es ist nicht übertrieben, zu behaupten, dass Diakonie und Kirche in diesem Kontext viel zu bieten haben. Sie können z. B. ein breites und weites Kontaktnetz zur Verfügung stellen, sie haben eine klare Werteorientierung. Hinzukommen eine lange Tradition und Geschichte. Diakonie und Kirche können sich außerdem auf viel Unterstützung von innen und außen beziehen. Zahlreiche Publikationen beschäftigen sich mit dem Employer Branding in der Sozialwirtschaft. Einschlägige Tagungen, wie z. B. diejenige im Jahr 2011 in Kooperation mit der Führungsakademie für Kirche und Diakonie, bringen das Thema „Kirche und Diakonie – ein attraktiver Arbeitgeber!“<sup>1</sup> zur Sprache. Verschiedene Institute mit Schwerpunkt Employer Branding können ebenso helfen wie die vielen unterschiedlichen Beratungsgesellschaften – einmal ganz abgesehen von Tarifverhandlungen, in denen mit etwas gutem Willen und entsprechenden Ressourcen Arbeitnehmerinteressen verwirklicht und Employer-Branding erfahrbar werden kann.

Man ist versucht anzunehmen, dass damit eigentlich alle Probleme im Zusammenhang mit der Frage, wer noch bei der Diakonie arbeitet, beseitigt sein müssten. Die Aufgabenstellung ist klar, und der Lösungsweg ist klar. Was also sonst noch?

#### 4. Widerstrebendes

Es gibt da doch noch das eine oder andere Problem. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn das Wesen, das Profil, der Kernbestand dessen, was man als das eigentlich Unterscheidende der Diakonie im Vergleich zu anderen Sozialakteuren versteht, durch die Interessen und Anliegen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in Frage gestellt wird oder im Widerspruch dazu steht. Employer Branding kann Employer-Trans-

<sup>1</sup> Wolfgang Hoffmann: *Kirche und Diakonie – Ein attraktiver Arbeitgeber!?*, Forum Personalentwicklung „Zukunft der Arbeit in Kirche und Diakonie“, 26.09.2011, Evangelische Akademie Hofgeismar.

forming zur Folge haben; die Bildung einer Arbeitnehmermarke kann nicht distinction sondern destruction bedeuten; die Beliebtheit als Arbeitgeber kann den Preis der Beliebigkeit kosten. Hier führen Tarifverhandlungen nicht weiter, hier ist auch nicht von einer bloß unglücklichen Koinzidenz von widerstreitenden Interessen zwischen Arbeitnehmerin oder Arbeitnehmer und Arbeitgeberin auszugehen. Hier geht es um Probleme anderer Art als „nur“ um die allgemein anerkannten Standards guter Personalführung, Personalverwaltung und Personalentwicklung.

Bezüglich dieser Probleme anderer Art lassen sich nachfolgend drei Bereiche identifizieren, in denen es eine gemeinsame Konfliktlinie gibt: Individualität der Arbeitnehmerschaft vs. Profil und Sozialität sowie deren Anforderungen auf Arbeitgeberinnenseite. Gerade in unserer Zeit der Individualisierung, Personalisierung sowie Authentizität bedeutet dies eine große Herausforderung.

#### *Profession*

Ist wirklich die Fachlichkeit ausschlaggebend oder reicht eine entsprechende Frömmigkeit? Ist Frömmigkeit wichtiger als Fachlichkeit, wenn es z. B. um Beförderungen geht? Kann ich fachlich alles umsetzen, was mir wichtig ist, oder wird es mir auf Grund ethischer Grundsatzentscheidungen von kirchlicher Seite verboten? Gibt es hier freie Meinungsäußerung? (Theologisch, aus Sicht der kirchlichen Einrichtung gesprochen, geht es um das rechte Verständnis der inkarnatorischen Grundlinie unseres Tuns: Wie geht die sog. Selbstständigkeit der Weltbereiche eine gute Verbindung mit dem Glauben an einen Gott / mit Spiritualität ein?)

#### *Konfession*

Kann ich glauben, was ich will, oder wird von mir ein Bekenntnis verlangt, das ich gar nicht ablegen will oder kann (vielleicht weil ich gar nicht verstehe bzw. nachvollziehen kann, was beispielsweise die Rede von einem menschengewordenen Sohn Gottes oder der Dreifaltigkeit bedeutet)? Kann ich die persönliche Entscheidung treffen, aus der Kirche auszutreten, ohne meine Arbeit zu verlieren? (Theologisch, aus Sicht der kirchlichen Einrichtung gesprochen, stellt sich die Frage nach dem

Sendungsverständnis/-auftrag: Heißt die Sendung erfüllen zu können, dass alle in einer diakonischen Einrichtung Christen und Christinnen sein müssen?)

### **Kohäsion**

Werde ich zu einer Loyalität gezwungen, die bis in meinen persönlichen, privaten Lebensbereich hinreicht und die mir zu viel ist? (Theologisch, aus Sicht der kirchlichen Einrichtung gesprochen, geht es um Ekklesiologie: Wie können wir trotz aller Individualität Kirche sein, eine Dienstgemeinschaft bilden?)

Vieles ist vielleicht in diesem Kontext nur Ausdruck von Ängsten und Befürchtungen. Aber dennoch braucht es klare Antworten auf diese Fragen. Es geht auch konkret und im übertragenen Sinne vor allem um das, was Jörg Lauster 2022 in der ‚Süddeutschen Zeitung‘ in einem Gastbeitrag thematisiert hat: um den [Renovierungsbedarf in der evangelischen Theologie](#)<sup>2</sup> – was natürlich ebenso für die katholische Theologie gilt.

Vor diesem Hintergrund ist die Themenwahl der Beiträge im vorliegenden Band verständlich. Theologie und Kirchenrecht bzw. kirchliches Arbeitsrecht als passgenaue Leitperspektiven (um sich mit den Problemen besonderer Art zu beschäftigen) lassen sich spiegeln von und stellen Bezüge her zum Bereich der Unternehmensberatung (um sich auf Grund der Sonderheit der Themen nicht in die teilweise bestehenden Absonderlichkeiten rein binnenkirchlicher Diskurse zu verstricken).

## **5. Kommunikatives**

Letztendlich gibt es noch vieles zu bedenken, zu diskutieren und produktiv-kritisch im wahrsten Sinne des Wortes zu bestreiten. Publikationen wie die vorliegende, in denen es um die Attraktivität von Kirche und Diakonie als Arbeitgeberinnen geht, sind bei allen Schwierigkeiten

selbst schon ein Attraktionsmerkmal, tragen selbst schon zur Attraktivität bei. Sie schaffen ein Bewusstsein für die eigenen Stärken und Schwächen als kirchlicher Arbeitgeber und fördern die offene Auseinandersetzung damit. Es geht darum, entwicklungsorientiert auf Zukunft hin Potentiale kirchlicher Arbeitgeber freizulegen. Es werden kontextsensibel die Bedarfe und Bedürfnisse der Menschen, mit denen man zusammenarbeitet und die sich in kirchliche / diakonische Einrichtungen einbringen, eruiert. Man beschäftigt sich zeitgerecht und traditionsoffen mit Werte- und Sinnfragen. Und nicht zuletzt stärkt und begleitet man sich in der Auseinandersetzung mit den Thesen der Publikation wechselseitig bei den Suchbewegungen zum rechten Umgang mit den Herausforderungen der Zeit. Letztlich sind es doch genau diese Elemente, diese Merkmale, die wir anführen können, wollen, und sollten, wenn es um die Antwort auf die Frage geht: Wer arbeitet noch für die Diakonie?

---

<sup>2</sup> Jörg Lauster: *Mehr Licht*, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 14. November 2022  
<https://www.sueddeutsche.de/kultur/theologen-ausbildung-reform-1.5687098?reduced=true>

*Thomas Schwendele*

## WIE LANDEN ANGEHÖRIGE HELFENDER BERUFE IM KIRCHLICHEN DIENST?

Im Gegensatz zum verfasst-kirchlichen Bereich, bei dem bereits die Ausbildung den künftigen Arbeitgeber vorgibt, landen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in helfenden Berufen eher zufällig im kirchlichen Dienst. Bei ihrer Berufswahl steht in aller Regel die intrinsische Motivation, etwas mit Menschen zu tun haben zu wollen, helfen zu wollen, im Vordergrund. Sie wählen ihren Arbeitsplatz je nach Angebot und Inhalt der Tätigkeit aus. Ob der Arbeitsplatz ein kirchlicher ist, steht zunächst nicht im Fokus. Es steht mehr im Fokus, ob die eigenen Ansprüche an die Arbeit, vor allem in der Ausbildung vermittelt, umgesetzt werden können.

Wie diese Mitarbeitenden dann tatsächlich im kirchlichen Dienst landen, im Sinne von ankommen, sich mit den christlichen Zielen der Einrichtung identifizieren, liegt meines Erachtens sehr stark daran, wie sie ihre neue Einrichtung, ihren neuen Arbeitsplatz gleich zu Beginn erleben. Sie erfahren den Geist des Hauses sehr schnell daran, wie mit ihnen umgegangen wird, wie die Beschäftigten miteinander umgehen und wie mit Patienten und Patientinnen, mit Klienten und Klientinnen, Kindern, Jugendlichen, also den Mitgliedern der Zielgruppe, denen die Einrichtung helfen will, umgegangen wird. Sehr schnell spüren sie, ob und wie ihre eigene intrinsische Motivation und die Ansprüche aus ihrer Ausbildung Resonanz finden, mitgetragen werden und verstärkt werden.

Mit entscheidend, ob ein gutes Ankommen im kirchlichen Dienst gelingt ist sicher, wie der oder die „Neue“ Leitung erlebt, insbesondere den direkten Vorgesetzten, die direkte Vorgesetzte. Erfährt er oder sie Wertschätzung, Entgegenkommen und ein offenes, kommunikatives Verhältnis zum christlichen Auftrag der Einrichtung oder eine überarbeitete, am Dienst und der Arbeit leidende oder gar resignierte Leitung? Nach meiner Erfahrung tun Träger sozialer Dienstleistungen gut daran, ein hohes Augenmerk diesen direkten Vorgesetzten zu widmen. Vor allem zwischen ihnen und den Mitarbeitenden entscheidet sich, wie mit

den fast immer zu knappen Ressourcen, den hohen Hilfebedarfen, den Grenzen zwischen Helfendem und Hilfebedürftigen gut umgegangen wird. Dieses Spannungsverhältnis über lange Zeit positiv zu gestalten und dabei die christliche Botschaft vom nicht allmächtigen, sondern begrenzten, letztlich aber doch erlösten Menschen wach halten zu können, zeichnet Führungskräfte in christlichen Unternehmen aus. Vor allem die direkten Vorgesetzten gilt es zu fördern, zu stützen und vor dem Ausbrennen zu bewahren.

Hilfreich im caritativen Tun waren für mich dabei drei Begriffe, die uns in einer Klausurtagung unserer Gesamtmitarbeitervertretung (des Caritasverbandes der Diözese Rottenburg-Stuttgart) der Caritas-Theologe Dr. Joachim Reber mitgegeben hat:

Unterbrechung: Die Wurzel aller Religion ist das Innehalten, das Unterbrechen der Regeltätigkeit, der Urgedanke des jüdischen Sabbats. Dafür müssen Zeit und Raum in einer christlichen Einrichtung sein.

Existentieller Dialog: Mitarbeitende und Vorgesetzte setzen sich immer wieder mit ihrem Tun, ihrer Haltung, ihrer Motivation, ihrem Gottesbild (?) auseinander.

Gebetskultur: Das Schwierigste, meinte Reber. Das eigene Tun, das Miteinander-Tun, die Grenzen, die positiven Erfahrungen in Worte fassen, miteinander, bei welchen Gelegenheiten? Echt! Nicht bigott, oft eher schweigend, oder nur knapp formuliert...

Möge dies bei den Tutzingener Buß- und Bettags-Tagungen und an vielen anderen Orten bei Diakonie und Caritas gelingen. Dann können Angehörige helfender Berufe gut im kirchlichen Dienst landen.

*Daniela Krause-Wack*

## PASSION LED US HERE?! MITARBEITER- UND MITARBEITERINNENZUFRIEDENHEIT IN EINER DIAKONISCHEN HANDLUNGSGEMEINSCHAFT

Was führt Menschen dazu für die Diakonie zu arbeiten? Und wie müsste eine diakonische Handlungsgemeinschaft ausgestaltet sein, damit Menschen gerne in der Diakonie arbeiten? Zu diesen beiden Fragen möchte ich Ihnen heute Anregungen und Ideen mitgeben.

### *Leidenschaft als Ausgangspunkt*

Ich vertrete die These, dass hinter der Motivation, in sozialen Arbeitsfeldern das Berufsleben zu verbringen, eine zentrale Leidenschaft steckt, nämlich der Wunsch eine Situation zu verbessern: Für andere – individuell und gesellschaftlich – und vielleicht auch für sich selbst. Diese Passion – die Leidenschaft – kann sich sehr unterschiedlich ausdrücken:

In der Lust auf Begegnungen. Im Wunsch anderen zu helfen. Darin etwas Sinnhaftes zu tun. Der Wunsch, etwas zum sozialen Miteinander beizutragen. Der Wunsch, gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu verbessern. Und auch der Wunsch nach der eigenen sozialen Absicherung oder der Wunsch nach der Ausweitung der eigenen Gestaltungsspielräume.

Grundlage dieser Art der Leidenschaft ist die Fähigkeit, sich emotional anrühren zu lassen. Der Theologe Jean Baptist Metz greift diesen Aspekt in seiner Theologie der Compassion<sup>1</sup> auf. Er beschreibt die Compassion, also die Fähigkeit der Mitleidenschaft, als eine Gabe des Christentums. Als eine Urerzählung, die den barmherzigen Samariter zum Handeln bewegt und eine Fähigkeit, die unabhängig von Religionszugehörigkeit und religiöser Sozialisation im Menschsein verankert ist. Diese Fähigkeit mitzufühlen, barmherzig zu sein und zu helfen,

---

<sup>1</sup> Exemplarisch Jean Baptist Metz / Lothar Kuld / Adolf Weisbrod: *Compassion: Weltprogramm des Christentums*, Freiburg 2000.  
[https://www.schulstiftung-freiburg.de/eip/media/forum/pdf\\_156.pdf](https://www.schulstiftung-freiburg.de/eip/media/forum/pdf_156.pdf)

können wir als eine Gabe Gottes begreifen, die allen Menschen gegeben ist.<sup>2</sup> Als eine archaische und schöpfungstheologisch begründbare Fähigkeit. Als ein Grund, dankbar zu sein.

Die bisherigen Überlegungen legen also nahe, dass Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen, die im sozialen Bereich arbeiten, diese Compassion üben: Sie lassen sich anrühren und leiden mit, wenn sie sich auf ein Gegenüber einlassen. Darin liegt eine Quelle der Motivation und eine Kraft hin zu Veränderung. Denn in der Verbindung von Mitleidenschaft – in Kombination mit Fachwissen – entstehen Hilfeprozesse und sozialer Wandel. Eine solche Art der Motivation speist sich aus Erfahrungen aus der Vergangenheit, aber auch insbesondere durch die alltäglichen Erfahrungen, die Menschen in Ihrem Arbeitsalltag machen. **Wie müsste also eine diakonisch geprägte Handlungsgemeinschaft sein, damit sie die Motivation von Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen speist?**

### **Ansatzpunkte zur Beschreibung einer diakonischen Handlungsgemeinschaft**

#### ***1. Inklusiv und klientenzentriert***

Die bisherigen Überlegungen legen nahe, dass die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Mitarbeiterin sowie Klient und Klientin einen entscheidenden Einfluss auf die Motivation aller Beteiligten hat. Belege für diese These finden sich in der Studie ‚Merkmale diakonische Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft‘ von Beate Hofmann und anderen.<sup>3</sup> Einen zweiten Anhaltspunkt bietet die [midi-Studie](#)<sup>4</sup> zur Pflege in der Corona-Pandemie: Hier beschreiben über 80 % der Befragten, dass Sie

---

<sup>2</sup> Vgl. Christoph Sigrist / Heinz Rügger: *Diakonie – eine Einführung. Zur theologischen Begründung helfenden Handelns*, Zürich 2001, S. 115–186.

<sup>3</sup> Beate Hofmann (Hg.): *Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft*, Stuttgart u.a. 2020.

<sup>4</sup> Daniel Hörsch: *Covid-19-Pflegestudie der Diakonie. Eine Adhoc-Studie zu den Erfahrungen von Diakonie-Mitarbeitenden in der Altenhilfe/-pflege während der Covid-19-Pandemie*, Kontakt midi / Ev. Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. Berlin, 2020, S. 43; <https://www.mi-di.de/corona-studie>

ihre Motivation aus der praktischen Hilfe ziehen konnten.

Diese praktische Hilfe lässt sich aus Sicht der Studie von Hofmann u. a. insbesondere mit der Individualität der Klientinnen und Klienten verknüpfen. Klientinnen und Klienten im Rahmen Ihrer Möglichkeiten zu einem selbstbestimmten Leben zu verhelfen, ist ein Herzensanliegen vieler Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Klientenzentrierung und der Wunsch nach inklusiven Lebensmodellen können darin Ausdruck finden. **Dabei gehören Klientinnen und Klienten selbstverständlich als Handelnde zur Gemeinschaft.**

## 2. Teamorientiert und selbständig

Hilfe organisiert sich nicht von alleine, sondern insbesondere in einer professionalisierten Welt von sozialen Hilfen im Team und im Zusammenspiel verschiedener Akteure. So zeigt die Midi-Studie, dass über 80% der Befragten ihre Motivation aus dem Zusammenhalt der Kolleginnen und Kollegen ziehen.<sup>5</sup>

Zeitgleich gibt es Hinweise darauf, dass eine Teamstruktur aus Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitersicht notwendigerweise selbständiges Arbeiten ermöglicht. Einen besonderen Einfluss haben vor diesem Hintergrund die direkten Führungskräfte der Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen, geben sie doch maßgeblich den Raum teamorientiert und selbstständig zu arbeiten.<sup>6</sup>

## 3. Gesellschaftsorientiert und politisch

Soziale Fragen fordern eine Gesellschaft heraus und stellen einzelne Akteure vor Herausforderungen. Ein Beispiel aus der Praxis: Eine Mutter lebt mit ihren Kindern in einer Wohneinrichtung in Norddeutschland. Sie hat sich dazu entschieden, sich dort unterstützen zu lassen, das Leben mit zwei Kindern, davon eines mit Behinderung, Konflikte mit Partnern und finanzielle Schwierigkeiten haben sie überfordert. Ihr

<sup>5</sup> Ebd.

<sup>6</sup> Vgl. Beate Hofmann / Heike Schneider / Carolin Brune / Tim Hagemann: *Ergebnisse*, in: Beate Hofmann (Hg.): *Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft*, Stuttgart 2020, S. 96–167, 153.

Kind geht in die örtliche Schule und findet Freunde. Natürlich wollen die Kinder sich auch nachmittags treffen – aber einen Besuch im Heim, das lassen die Eltern der anderen Kinder nicht zu.

Ein Beispiel aus der Praxis, das mich persönlich berührt und traurig macht. Weil es eben den sozialen Ausschluss und das soziale Stigma zeigt, unter dem Klientinnen und Klienten stehen. Denn wer Klient oder Klientin sozialer und pflegerischer Arbeit ist, wird über sein „Nichtkönnen“, über sein „Unvermögen“ definiert. Ein Bild, das immer wieder in Konkurrenz zu starken Bildern von Normalität und Leistungsfähigkeit tritt.

Was sollte eine diakonische Handlungsgemeinschaft tun? Sie müsste leidenschaftlich alternative Ideen und Lebensentwürfe aufzeigen und darin überzeugen, Bilder von Normalität und Leistungsfähigkeit hinterfragen, Zerbrechlichkeit thematisieren. Dafür braucht es jedoch Ressourcen in Form von Menschen (mit Ideen und Raum für Experimente), aber auch finanzieller und struktureller Art. Man stelle sich zum Beispiel vor, auf dem Gelände der oben genannten Einrichtung würden regelmäßige, barrierearme Angebote für Eltern und Kinder aus der Umgebung stattfinden: Babykurse, Beratungsabende, Ferienprojekte. Welche Möglichkeiten würden sich aufturn!

Vielfach bleibt es aber ein Traum. In der Realität beschreibt die Fachliteratur die Arbeitssituation wie folgt: Die Beschäftigten in der sozialen Arbeit werden zerrieben zwischen den eigenen Qualitätsansprüchen und den Vorgaben von außen, die weitgehend nicht den professionellen Standards entsprechen. Diese Diskrepanz versuchen die Beschäftigten zum Wohl der Adressaten und Adressatinnen durch hohes persönliches Engagement auszugleichen. Insbesondere während der Corona-Pandemie und ihrer Folgen sehen wir: Die Kräfte der Beschäftigten neigen sich dem Ende zu.<sup>7</sup> An dieser Stelle ist gesellschaftspolitisches Engagement gefragt. Vor Ort durch Einrichtungsleitung und Trägervertreterinnen und Trägervertreter, durch die Diakonie als Spitzenverband.

<sup>7</sup> So beschrieben von Christina Buschle / Nikolaus Meyer: *Soziale Arbeit im Ausnahmezustand?! Professionstheoretische Forschungsnotizen zur Corona-Pandemie*, in: *Soziale Passagen. Journal für Empirie und Theorie Sozialer Arbeit* 12/1 (2020), S. 155–170.

#### 4. Selbstfürsorgend

„Mich um sich selbst zu kümmern ist kein Luxus, es ist Selbsterhaltung und ein politischer Kampfakt“,<sup>8</sup> schreibt die schwarze lesbische Feministin Audre Lord in ihrem 1988 veröffentlichten Essay ‚Burst of Light‘. Die Idee, dass zur Hilfe am Nächsten auch die Selbstliebe gehört, ist keine neue Idee, als Christinnen und Christen „wissen wir dies ja schon“. Doch zeitgleich zeigen Studien wie beispielsweise eine [Untersuchung der AOK](#)<sup>9</sup> von 2020, dass folgende Berufsgruppen am häufigsten auf Grund von Burnout ausfallen: (1) Berufe in der Sozialen Arbeit / Sozialpädagogik, (2) Berufe in der Haus- und Familienpflege (3), Berufe in der Heilerziehungspflege und der Sonderpädagogik sowie (4) Berufe in der Altenpflege. Darunter sind bestimmt auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Diakonie sowie Christinnen und Christen. Als Ursache dafür gelten zum einen Rahmenbedingungen einer anspruchsvollen Arbeit, in der man häufig mit Not, Sorge und Ohnmacht konfrontiert ist. Arbeitsverdichtung ist wegen Personalausfalls, Fachkräftemangels und teils niedriger Personalschlüssel längst Alltag geworden, und das auch vor der Corona-Pandemie. Strukturelle Defizite werden zumeist durch persönliches Engagement und auf Kosten professioneller Standards auszugleichen versucht.<sup>10</sup>

Es besteht Handlungsbedarf. Dies betrifft nicht nur die strukturellen Arbeitsbedingungen wie beispielsweise die Vergütung, die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen und Dienstplänen, sondern auch institutionelle Angebote insbesondere der mentalen Gesundheitsförderung und Zeichen der Wertschätzung, die sich sowohl auf das Individuum und seine Bedürfnisse, als auch auf die Gemeinschaft der Arbeitenden beziehen. Hier stehen Führungskräfte, Unternehmen und Verbände in der Pflicht, Strukturen zu schaffen, die Selbstfürsorge beinhalten und diese nicht ausschließlich in den Verantwortungsbereich der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auslagern.

8 Audre Lord: *Burst of Light*, zitiert nach Svenja Gräfen: *Radikale Selbstfürsorge. Jetzt! Eine feministische Perspektive*, Hamburg 2021, S. 29.

9 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/239672/umfrage/berufsgruppen-mit-den-meisten-fehltagen-durch-burn-out-erkrankungen/>

10 So beschrieben von Buschle / Meyer (Anm. 6), S. 167.

#### 5. Kommunikativ und aufrichtig

Grundvoraussetzung für eine diakonische Handlungsgemeinschaft ist die Kommunikation. Dem Grundsatz Paul Watzlawicks ‚Man kann nicht nicht kommunizieren‘ entsprechend ist zu hinterfragen: Wie wird kommuniziert?

Ausgehend von den bisherigen Überlegungen müsste innerhalb einer diakonischen Handlungsgemeinschaft insbesondere die Aufrichtigkeit eine besondere Rolle spielen. Denn Aufrichtigkeit versucht zu verhindern, dass Wissen als Macht missbraucht wird, sie strebt eine Kommunikation auf Augenhöhe an und fühlt sich der Ehrlichkeit verpflichtet. Durch eine aufrichtige Art und Weise der Kommunikation entsteht Vertrauen und Stabilität.

#### 6. Theologisch profiliert und hoffnungsfroh.

Zu einer aufrichtigen Kommunikation gehört es in einer diakonisch geprägten Handlungsgemeinschaft, neben der fachlichen Profilierung, auch theologisch profiliert zu kommunizieren. Was ist damit gemeint? Erstens, Diakonie ist Kirche.<sup>11</sup> Zweitens, Diakonie ist eine Handlungsgemeinschaft, die jedem Menschen offensteht.<sup>12</sup> Drittens, Diakonie ist eine Hoffnungsgemeinschaft, sie ist hoffnungsfroh, weil sie davon überzeugt ist, dass dem Leben eine spirituelle Dimension innewohnt. Spiritualität und Religion werden sowohl in Hilfeprozesse als auch in das eigene organisationale Selbstbild einbezogen.

Die Verankerung in organisationalen Selbstbildern ist in den vergangenen Jahren durch diverse Leitbilder und Mitarbeiterseminare behandelt worden. Auch die Verankerung in organisationalen Prozessen und Ritualen hat Beachtung unter dem Stichwort Diakonische Unternehmenskultur erhalten. Ein wichtiger Punkt in der Ausgestaltung einer diakonischen Kultur ist ihre Plausibilität. Diese misst sich insbesondere stark an der Plausibilität für die Bewohner und Bewohnerin-

11 Vgl. Matthias Fichtmüller: *Diakonie ist Kirche: Zur Notwendigkeit der Genese einer Diakoniekirche*, Baden-Baden 2019.

12 Vgl. Sigrist / Rüeegger (Anm. 2), S. 115–121.

nen<sup>13</sup> bzw. nach dem, was für die Bewohner und Bewohnerinnen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern<sup>14</sup> als adäquat erkannt wird. Mit dieser Ausgangslage muss eine diakonische Handlungsgemeinschaft umgehen und Antworten finden.

Die Integration von spirituellen und theologischen Aspekten in die fachliche Ausgestaltung der Arbeit scheint ein verheißungsvoller Weg zu sein. Wie Beispiele aus der Palliative Care<sup>15</sup> oder der religionssensiblen Erziehung<sup>16</sup> zeigen, stellt die Integration die religiösen Erfahrungen der Klienten und Klientinnen in den Mittelpunkt und eröffnet einen Raum, gemeinschaftlich spirituelle und religiöse Dimensionen des Lebens zu erfassen.

---

13 Daniela Krause-Wack / Eva Bunner: Unternehmenskultur aus der Perspektive von Bewohner:innen. Empirische Befunde, in: Beate Hofmann (Hg.): Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft, Stuttgart 2020, S. 184–210, 205.

14 Hofmann weist in ihrer Studie darauf hin, dass die Bedeutung von Religion aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insbesondere mit den religiösen Vorstellungen der Klienten und Klientinnen in Verbindung gebracht wird. Beate Hofmann: Einbettung der Ergebnisse in den aktuellen Diskurs, in: Dies. (Hg.): Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft, Stuttgart 2020, S. 211–216, 211

15 Exemplarisch: Astrid Giebel / Heike Lubatsch / Annette Meussling-Sentpali: DiakonieCare. Existenzielle Kommunikation, Spiritualität und Selbstsorge in der Pflege. Curriculum und Arbeitshilfe zur Organisationsentwicklung für Pflegeberufe, Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen, Neukirchen-Vluyn 2013.

16 Exemplarisch: Matthias Nauwerth / Kathrin Hahn / Michael Tüllmann / Sylke Kösterke (Hg.): Religionssensibilität in der Sozialen Arbeit. Positionen, Theorien, Praxisfelder, Stuttgart 2017.

## DIVERSITÄTSGOVERNANCE IM EVANGELISCHEN KIRCHENRECHT. EIN ÜBERBLICK

### I. Mitgliedschaftsanforderungen im kirchlichen Arbeitsrecht

Darf die evangelische Kirche die Kirchenmitgliedschaft zur Regelvoraussetzung für die Begründung eines Arbeitsverhältnisses machen? Die geltende Richtlinie des Rates der EKD „über kirchliche Anforderungen der beruflichen Mitarbeit in der Evangelischen Kirche in Deutschland und ihrer Diakonie“ vom 9. Dezember 2016 geht davon aus (§ 3 Abs. 1 S. 2), wiewohl die Richtlinie dann in einem zweiten Schritt Ausnahmen vorsieht.

Das Bundesarbeitsgericht erklärte dieses alle Dienstverhältnisse übergreifende und insoweit pauschalierende Regelungskonzept 2018 unter Verweis auf jüngere Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs für europarechtswidrig.<sup>1</sup> Hiergegen legte die von dem konkreten Fall betroffene diakonische Einrichtung, das EWDE, Verfassungsbeschwerde ein.<sup>2</sup> Das Verfahren ist bis heute anhängig.

Es ist integrationspolitisch überaus brisant, denn für die Auslegung des Europarechts ist eigentlich der Europäische Gerichtshof zuständig und für die Auslegung und Anwendung von Fachrecht (also des staatlichen Arbeitsrechts) eigentlich das Bundesarbeitsgericht. Der Weg zum Bundesverfassungsgericht ist nur eröffnet, wenn man als Beschwerdeführer geltend machen kann, dass die Entscheidung des BAG in Anwendung der Vorgaben des EuGH die Kompetenzverteilung zwischen Europäischer Union und Mitgliedstaaten in offensichtlicher Weise missachtet (ultra vires), die Verfassungsidentität des Grundgesetzes verletzt oder ein systemisches Versagen im Grundrechtsschutz vorliegt. Das waren und sind hohe Hürden. Bei Einlegung der Verfassungsbeschwerde hatte das Bundesverfassungsgericht noch nie eine Sachentscheidung

---

1 BAG, Urteil vom 25.10.2018, Az. 8 AZR 501/14.

2 Anhängig unter dem Az. 2 BvR 934/19.

getroffen, in der der Vorrang des Europarechts durchbrochen wurde. Es lag aber in der Luft, dass es zu dieser Eskalation zwischen Karlsruhe und Luxemburg einmal kommen könnte.

Der weitere Fortgang ist bekannt: Das Bundesverfassungsgericht hat dem Europäischen Gerichtshof vorgeworfen, unionale Kompetenzgrenzen offensichtlich missachtet zu haben – aber nicht in Sachen „kirchliches Arbeitsrecht“, sondern im Streit um Begründungspflichten der Europäischen Zentralbank.<sup>3</sup> Die Resonanz auf die Entscheidung vom Mai 2020 war sowohl in der Politik als auch in der Rechtswissenschaft überwiegend kritisch. Im Rückblick wird man sagen können, für einen harten institutionellen Konflikt zwischen Bundesverfassungsgericht und Europäischem Gerichtshof wäre das kirchliche Arbeitsrecht der geeigneterer Streitgegenstand gewesen. Doch das Bundesverfassungsgericht, genauer: sein 2. Senat, entschied anders.

Im Lichte der politischen und rechtswissenschaftlichen Kritik an der ultra vires-Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts vom Mai 2020 erscheint es nach heutigem Stand eher unwahrscheinlich, dass das Bundesverfassungsgericht zeitnah abermals eine Entscheidung trifft, in der eine Sachentscheidung des Europäischen Gerichtshofs brüsk als außerhalb der auf die Europäische Union übertragenen Kompetenzen liegend und damit nach dem Grundgesetz verfassungswidrig zurückgewiesen wird.

Doch das Verfahren zum kirchlichen Arbeitsrecht in Karlsruhe bot von Anfang an weitere Optionen: Das Bundesverfassungsgericht kann das bei ihm anhängige Verfahren aussetzen und weitergehende Rechtsfragen beim EuGH vorlegen. Dieses Vorlageverfahren wird von anderen mitgliedstaatlichen Höchstgerichten für den vielbeschworenen „Dialog der Gerichte“ intensiver genutzt als bislang vom Bundesverfassungsgericht.<sup>4</sup> Auf diesem Wege können Gravamina vorgetragen und eine Fein- oder Neujustierung in der Rechtsprechung des Gerichtshofs angemahnt werden. Zuweilen hat sich dieser Weg in der Vergangenheit durchaus

<sup>3</sup> BVerfG, Urteil vom 05.05.2020, Az. 2 BvR 859/15.

<sup>4</sup> Zum Modell des Dialogs unter Höchstgerichten etwa Andreas Voßkuhle: *Europa, Demokratie, Verfassungsgerichte*, Berlin 2021, S. 305ff.

als erfolgreich erwiesen. So hat der Europäische Gerichtshof etwa in der Frage, ob Unternehmen ihren Bediensteten das Tragen religiös akzentuierter Kleidung verbieten dürfen, nach Vorlagen aus Deutschland neue Akzente gesetzt und der Religionsfreiheit einen potentiell höheren Wert zugesprochen als das in seiner bisherigen Rechtsprechung erkennbar war.<sup>5</sup>

Eine weitere Option für das Bundesverfassungsgericht besteht darin, gegenüber dem Bundesarbeitsgericht anzumahnen, die nach der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs verbliebenen Spielräume verfassungskonform zu nutzen.<sup>6</sup> Das wäre ein innovativer rechtsdogmatischer Ansatz, der die Schlichtungs- und Entscheidungsfunktion des Europäischen Gerichtshofs in der Rechtsunion unangetastet ließe und zugleich die durch die Europäisierung porös gewordene Kontrollfunktion des Bundesverfassungsgerichts gegenüber der deutschen Fachgerichtsbarkeit stärken würde.

Ob das Bundesverfassungsgericht eine der aufgezeigten Optionen wählen wird oder die Verfassungsbeschwerde verwirft, bleibt abzuwarten. Wie lange das Warten dauern wird, kann niemand sicher vorhersagen. Das Verfahren stand 2022 noch auf der Liste der im Gerichtsjahr zu erledigenden Verfahren (*Jahresvorschau*),<sup>7</sup> wurde für 2023 aber aus der Aufzählung gestrichen. Der Frage, mit welchen innerkirchlichen und innerdiakonischen Folgen das Warten verbunden ist, gehen andere Beiträge in dieser Netzpublikation nach.

In diesem Beitrag soll nun aus der Not – der bisherigen Nichtentscheidung des Bundesverfassungsgerichts und der darauf folgenden „Hängepartie“ für den kirchlichen Gesetzgeber – eine didaktische Tu-

<sup>5</sup> EuGH, Urteil vom 15. Juli 2021, Az. C-804/18 und C-341/19; hierzu etwa Christian Walter / Kathrin Tremml: *Die neue Rechtsprechung des EuGH zur Bedeutung der Religionsfreiheit in privaten Arbeitsverhältnissen*, in: *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht* 38 (2021), S. 1453–1457.

<sup>6</sup> Zur eigenwilligen Rolle des BAG in dem Verfahren siehe Simon Röß: *Die Fehler des Bundesarbeitsgerichts im Verfahren Egenberger*, in: *ZESAR Zeitschrift für europäisches Sozial- und Arbeitsrecht* 21 (2022), S. 326ff.

<sup>7</sup> [https://www.bundesverfassungsgericht.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Entscheidungsuche\\_Formular.html?nn=5399828&facetedYear=2023&language\\_=de](https://www.bundesverfassungsgericht.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Entscheidungsuche_Formular.html?nn=5399828&facetedYear=2023&language_=de) (letzter Zugriff 12.10.2023).

gend gemacht und der Blick erweitert werden: Denn die diskriminierungsrechtliche Bewertung des Erfordernisses einer Kirchenzugehörigkeit für die Begründung kirchlicher Arbeitsverhältnisse ist nur ein kleiner, wenn auch ökonomisch und lebenspraktisch hoch relevanter Ausschnitt aus einem größeren Zusammenhang, der Diversitätsgovernance im evangelischen Kirchenrecht insgesamt. Dieser größere Zusammenhang soll im weiteren Verlauf etwas näher beleuchtet werden.

## II. Begriffsklärungen

Man mag sagen, „Diversitätsgovernance im evangelischen Kirchenrecht“ sei ein etwas pompös geratener Titel für diesen Beitrag. Was grob gemeint ist, kann man auch anders umschreiben: den Umgang mit identitätsprägender Vielfalt in der evangelischen Kirche. Aber so simpel formuliert, geht auch etwas verloren, was in den Komposita „Diversität“ und „Governance“ mitschwingt. Beide Begriffsteile sind unscharf und werden mit unterschiedlichen Bedeutungen in verschiedenen Kontexten verwandt.

### *Governance*

Im hiesigen Zusammenhang soll Governance die Steuerung und Regulierung in einer Hybridstruktur, der evangelischen Kirche, mit ihren organisatorischen, institutionellen sowie netzwerk- und bewegungsartigen Momenten umschreiben. Zur Governance gehört mit einer gewissen Selbstverständlichkeit, dass imperative Steuerung nur eine von mehreren Steuerungsstrategien ist, der Momente der Selbststeuerung, der Kooperation, der Stimulierung, des Nudging, der Eigenverantwortung zur Seite stehen.<sup>8</sup> Auch diese Steuerungselemente werden oft rechtlich umfasst, zuweilen durch Organisations- und Verfahrensrecht, zuweilen auch durch sogenanntes soft law.

Für das evangelische Kirchenrecht sind diese Steuerungsdimensionen interessante Kategorien, weil das materielle Handeln der Kirche

<sup>8</sup> Vgl. z.B. den Überblick bei Gunnar Folke Schuppert: *Governance und Rechtsetzung*, Baden-Baden 2014.

nur in geringem Maße kirchenrechtlich determiniert wird. Das evangelische Kirchenrecht trifft nicht ernsthaft Aussagen darüber, was im Gottesdienst gepredigt werden soll, wie ein vernünftiges Gemeindeaufbaukonzept gestaltet werden muss oder wie gute Kinder- und Jugendarbeit inhaltlich aussieht. Zu weiten Teilen ist das evangelische Kirchenrecht Organisations- und Verfahrensrecht, das aber als solches und bewusst auch Prägestärke für inhaltliches Handeln entfaltet. Dieser Umstand wird vom Begriff der Governance ganz gut erfasst.

### *Diversität*

Menschen unterscheiden sich entlang bestimmter Diversitätsmerkmale und bilden an ihnen orientiert individuelle und kollektive Identitäten aus. Dieser Prozess ist in Teilen Selbstzuschreibung, in Teilen Fremdzuschreibung. Normativ klingt mit dem Begriff „Diversität“ ein Anspruch auf Anerkennung solcher Identitäten und auf Abwehr von Diskriminierungen aufgrund diversitätsrelevanter Merkmale mit. Diversität folgt einem „Leitbild nicht-hierarchischer Vielfalt“.<sup>9</sup> Identitätskonstituierende Merkmale sollen keine Anknüpfungspunkte für die Rechtfertigung von gesellschaftlichen Hierarchisierungen sein. Diversitätsrecht ist wesentlich Antidiskriminierungsrecht. Umstritten ist, wie stark sich Diversität auch in Gruppenrechten widerspiegeln soll. Diffus bleibt zudem der normative Horizont von Diversitätskonzepten: Wie verhalten sich „individuelle Gleichbehandlung, formale und materielle Chancengleichheit“ und der jedweden Anpassungsdruck abwehrende Schutz der „Vielfalt fluider Identitäten“<sup>10</sup> zueinander?

Einzelne relevante Diversitätsmerkmale sind positivrechtlich festgelegt, etwa in Art. 3 III GG oder in Art. 21 EU-Grundrechtecharta. Politisch sind sie in ihrer Bedeutung umkämpft. Auch gibt es Bestrebungen, den Kreis anerkannter Diversitätsmerkmale zu erweitern. So wird die sexuelle Orientierung in Art. 3 III GG bislang nicht ausdrücklich erwähnt. Inzwischen hat sie sich neben Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft, Religion und Weltanschauung oder Behinderung aber

<sup>9</sup> Ulrike Lembke: *Diversity als Rechtsbegriff*, in: *Rechtswissenschaft* 3/1 (2012), S. 46–76, 62.

<sup>10</sup> A.a.O., S. 68.

als typisches Diversitätsmerkmal etabliert.<sup>11</sup> Soziale Herkunft hingegen ist ein klassisches Identitätsmerkmal, das aber mit dem Verblässen des Klassenbegriffs an Diskursbedeutung verloren hat. Als diversitätsrelevanter Faktor ist die soziale Herkunft umstritten, innerhalb des Kataloges in Art. 3 III 1 GG spielt sie ein Schattendasein.

Manche Kritiker würden sagen, hier zeige sich die neoliberale Ver zweckung der Diversitätssemantik. Denn inzwischen gibt es zahlreiche Ansätze des diversity management mit dem Ziel der betriebswirtschaftlichen Optimierung in den Bereichen des Produktangebots, der Werbung und des Personalmanagements.<sup>12</sup> Die mannigfachen ökonomischen Vorzüge einer diversitätssensiblen Unternehmenspraxis werden dabei herausgestrichen. In der Folge komme, so Kritiker, das Problem „ungerechter“ Wirtschafts- und Sozialstrukturen gar nicht mehr in den Blick.<sup>13</sup> Unternehmerische Diversitätskultur ersetze Kapitalismuskritik. Spätestens an dieser Stelle betritt man dann einen der Hauptkampfplätze gegenwärtiger normativ orientierter Gesellschaftswissenschaften: Ist Identitätspolitik die konsequente Fortsetzung emanzipativer Gesellschaftsgestaltung oder verstellt sie eher den Blick auf entscheidende (gemeint: politökonomische) Problemstellungen einer Gesellschaft?

Es wäre anmaßend, im Rahmen dieses Beitrags auf diese Frage eine Antwort geben zu wollen. Das ist für hiesige Zwecke auch gar nicht nötig. Man kann einstweilen festhalten, dass Diversität nicht einfach „Vielfalt“ meint, sondern ein normativ aufgeladener und hoch umstrittener Begriff ist, der als Projektionsfläche für unterschiedlichste Leitideen sozialer Gerechtigkeit dient. Manche begrüßen, dass mit ihm Aspekte der Chancengerechtigkeit forciert pluraler, migrantisch geprägter Gesellschaften ins Zentrum gestellt werden. Andere kritisieren, dass er

<sup>11</sup> Susanne Baer / Nora Markard, in: Herman von Mangoldt / Friedrich Klein / Christian Starck: Grundgesetz-Kommentar, München 2018, GG Art. 3 Rn. 458ff.

<sup>12</sup> Siehe etwa Manuel Becker / Alina Seidel (Hg.): Diversity Management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart 2006; Barbara Weißbach / Hans Jürgen Weißbach / Angelika Kipp: Managing Diversity, Dortmund 2009.

<sup>13</sup> Siehe etwa Nancy Fraser: Vom Regen des progressiven Neoliberalismus in die Traufe des reaktionären Populismus, in: Heinrich Geiselberger (Hg.): Die große Regression, Berlin 2017, S. 77–92.

das Problem der Verteilungsgerechtigkeit und der sozio-ökonomisch strukturellen Ungerechtigkeit verschleiert bzw. verdrängt.

### III. Einige empirische Schlaglichter

Nach dieser Arbeit am Begriff ist noch etwas Arbeit am Gegenstand nötig: Welche Zahlen zur Diversität liegen für Deutschland vor und welche weitere Entwicklung lässt sich – bei allen Vorbehalten – prognostizieren?

Manches dürfte allzu bekannt sein: Der Altersaufbau unserer Gesellschaft etwa verändert sich erheblich. Im historischen und internationalen Vergleich findet sich in Deutschland eine weit überdurchschnittlich alte Bevölkerung (der sogenannte Altenquotient lag 1950 bei 16, bis 2021 stieg er auf 36, Tendenz: wachsend auf ca. 50 im Jahr 2040).<sup>14</sup>

Ein anderes Feld: Das Verhältnis von Männern und Frauen bleibt in Friedenszeiten stabil ungefähr bei 1:1, soweit man, was im Rahmen sehr grober statistischer Überblicke erlaubt sein dürfte, dem binären Geschlechtsschema folgt. Stabil ist, so der nachvollziehbare Stand der Forschung, auch die Verteilung in den sexuellen Orientierungen. Im Verhältnis von Hetero-, Homo- und Bisexualität sind keine großen Dynamiken absehbar; die genauen Größenverhältnisse sind schwer zu taxieren, weil sie von Vorannahmen abhängen. Der Anteil derjenigen in heterosexuellen Lebensformen wird zumeist bei weit über 90 % gesehen.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Statistisches Bundesamt, Altenquotient – Bevölkerung im Erwerbstätigen Alter und Senioren; <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Aspekte/demografie-altenquoti-ent.html> (letzter Zugriff am 10. Mai 2023).

<sup>15</sup> Art. Homosexualität. Demographisch, Wikipedia, <https://de.wikipedia.org/wiki/Homosexualit%C3%A4t> (letzter Zugriff am 10. Mai 2023).

Weit mehr Dynamik finden wir bei der Vielfalt der Abstammungen und Herkünfte:<sup>16</sup> 2019 haben ca. 26 % der Bevölkerung, in absoluten Zahlen 22 Mio., einen sogenannten Migrationshintergrund. Ca. die Hälfte von ihnen sind deutsche Staatsbürger. Von dieser Hälfte hat die Hälfte eigene Migrationserfahrungen, die andere Hälfte ist hierzulande geboren und aufgewachsen. Unter den Bezugsländern der Migration sticht die Türkei heraus (2,8 Mio.), gefolgt von Polen (2,2 Mio.), Russland (1,4 Mio.) und Kasachstan (1,25 Mio.). Es folgen Rumänien (1 Mio.), Italien (0,8 Mio.), Syrien (0,8 Mio.) und der Kosovo (0,4 Mio.). Seit Erhebung dieser Zahlen hat der Angriffskrieg Russlands in der Ukraine neue Fluchtbewegungen verursacht. Aus kirchlicher Sicht fällt ins Auge, dass dies alles Länder sind, in denen der Protestantismus keine nennenswerte Rolle spielt, weder institutionell noch kulturell. Der größte Anteil an Protestanten ist bei den Russlanddeutschen zu vermuten.

Prognosen zur weiteren Entwicklung des Migrationsgeschehens sind mit großen Unsicherheiten behaftet. Nicht unplausibel ist die Perspektive, dass die Zahl der Bewohner mit Migrationshintergrund weiter steigen wird, teils durch weitere Zuwanderung (das größte volkswirtschaftlich relevante Migrationspotential wird in der Ukraine und im Westbalkan gesehen; hinzu tritt Flüchtlings- und Armutsmigration aus dem globalen Süden), teils durch demographische Faktoren (migranische Milieus haben zunächst ein anderes Reproduktionsverhalten als die sogenannte Mehrheitsgesellschaft und die Migrationsbevölkerung ist im Schnitt deutlich jünger als die autochthone Bevölkerung). Ende des Jahrzehnts dürfte jeder Dritte in Deutschland lebende Mensch einen Migrationshintergrund haben, in den meisten Ballungsräumen wird diese Gruppe eine Mehrheit darstellen.

Last but not least aus dem Feld der Empirie: Religion und Weltanschauung. 2019 waren 26 % der Bevölkerung römisch-katholisch, 24 % evangelisch, 2 % orthodox und ca. 42 % ließen keine organisatorische

<sup>16</sup> Zahlenmaterial vom Statistischen Bundesamt unter [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/_inhalt.html) (letzter Zugriff am 10. Mai 2023).

Selbstzuordnung erkennen.<sup>17</sup> Besonders schwierig ist die Taxierung der Anteile an Muslimen. Von der Herkunft auf die Religion rückzuschließen ist rechtlich unzulässig und auch soziologisch nur begrenzt statthaft. Schätzungen gehen von 4–6 % der Bevölkerung aus. Dieser Anteil wird sich wohl bis 2050 verdoppeln. Der Anteil des kirchlich gebundenen Christentums hingegen dürfte infolge von Traditionsbrüchen wegen Austritts, Nicht-Taufe und Tod dramatisch sinken, auf 18 % römisch-katholische Bevölkerung und 16 % Protestanten 2035 und 12 bzw. 11 % 2060.<sup>18</sup> Die Bevölkerungsgruppe ohne religionsorganisatorische Selbstzuordnung bildet absehbar die Mehrheit. Regionale Unterschiede werden erheblich sein, aber der heutige Osten Deutschlands stellt in Sachen Kirchlichkeit cum grano salis die westliche Zukunft dar.

#### IV. Rollen, in denen Personen in der rechtlichen Diversitätsgovernance der Kirche in den Blick kommen

Will man die kirchenrechtliche Diversitätsgovernance näher beschreiben, muss man vorab Klarheit über die Pluralität der Rollen bekommen, in denen Personen mit dem Kirchenrecht in Berührung kommen. Von zentraler Bedeutung für die kirchenrechtlichen Rechtsverhältnisse ist sicherlich die Mitgliedschaftsbeziehung. Mitglieder unterliegen (im Rahmen des staatlichen Rechts) den binnenrechtlichen Bindungen der Korporation, der sie angehören. Daneben finden sich aber weitere Rollen, die im Kirchenrecht auch adressiert werden: Eingangs war schon von Nichtkirchenmitgliedern als Arbeitnehmern in Kirche und Diakonie die Rede. Nichtmitglieder können zudem regelmäßig in rechtlich geordneter Form an kirchlichen Aktivitäten teilnehmen, etwa einer Kantorei angehören. Und schließlich gibt es Konstellationen, in denen Nichtmitglieder eine Kasualie begehren, etwa im Falle eines Gottesdienstes anlässlich einer Eheschließung zwischen Partnern unterschiedlicher Religionszugehörigkeit.

<sup>17</sup> FOWID, Religionszugehörigkeiten 2021, <https://fowid.de/meldung/religionszugehoerigkeiten-2021> (letzter Zugriff am 10. Mai 2023).

<sup>18</sup> FOWID, EKD und Katholiken in Deutschland im Jahr 2060, <https://fowid.de/meldung/ekd-und-katholiken-deutschland-jahr-2060> (letzter Zugriff am 10. Mai 2023).

## V. Regelungsfelder im Kirchenrecht

Der Begriff Diversität selbst spielt im evangelischen Kirchenrecht so gut wie keine Rolle. Um einen Überblick über die Diversitätsgovernance im evangelischen Kirchenrecht, über im Recht mehr oder eben auch weniger relevante Diversitätsmerkmale, zu bekommen, kann man in einem ersten Schritt in die [Datenbank des Fachinformationssystems Kirchenrecht](#) unterschiedliche Diversitätsmerkmale eingeben.<sup>19</sup> Diese Methode vermittelt einen ersten Eindruck. Der Ansatz stößt aber auch schnell an Grenzen, wie gleich das erste Beispiel zeigen wird:

### 1. Diversitätsfaktor „Alter“: Kinder, Junge, Alte

Die meisten Funde in der Datenbank gab es beim Stichwort „Alter“ mit 4724 Treffer. Von Diversitätsgovernance konnte bei dem Gros der Bestimmungen allerdings nicht ernsthaft die Rede sein. Sie betreffen die Altersteilzeit oder die Altersversorgung. Weitere Bestimmungen organisieren die kirchliche Altenarbeit. Weniger Treffer ergibt das Stichwort „Jugend“, 1313 sind zu vermelden. Die allermeisten Regeln behandeln die Organisation der kirchlichen Jugendarbeit. Jugend und Alter: Diese Diversitätsfaktoren, so ein erster Befund aus dem Kirchenrecht, führen offensichtlich zur Ausbildung spezialisierter kirchlicher Handlungsfelder und in der Folge zu Sonderorganisationen: Werke, Kammern, Arbeitsstellen, Stiftungen, Sonderpfarrstellen.

Was bei der Arbeit mit der Datenbank beruhigt: Der Algorithmus für Relevanzselektion funktioniert ganz ordentlich. Der höchstgerankte Treffer war das Ältestenwahlgesetz der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz. Er führt auf eine thematische Spur: Altersbezogene Diversitätsregeln finden sich jenseits der Bestimmungen zu altersspezifischen Handlungsfeldern vor allem im Gremienbesetzungsrecht. Manche Landeskirchen kennen Altersgrenzen für die kirchliche Wählbarkeit; die sind naturgemäß hochumstritten und Anlass für die eine oder andere Verbitterung altgedienter Funktionäre. Typisierungen in Form von Höchstaltersgrenzen genügen selten

<sup>19</sup> <https://www.wbv-kommunikation.de/leistungen/kirchenverwaltung/landeskirchen/> (letzter Zugriff am 10. Mai 2023).

dem Anspruch auf Einzelfallgerechtigkeit. Zugleich haben sie entlastende Wirkung. Sie schützen den sozialen Frieden in Gemeinden (niemand muss persönlich werden) und die Funktionalität kirchlicher Gremien (die unter „Vergreisung“ leiden würde).<sup>20</sup>

Weit weniger kontrovers ist das Institut eines Mindestwahlalters, auch wenn vermehrt zu beobachten ist, dass Landeskirchen mit der genauen Altersgrenze experimentieren. Etliche Landeskirchen senken das Mindestalter für die Mitgliedschaft im Kirchenvorstand ab. Teilweise wird auch mit ergänzenden Repräsentationsstrukturen gearbeitet, die sich zudem auf übergemeindlicher, synodaler Ebene ausbreiten: Jugendausschüsse, Jugenddelegierte oder Jugendkontingente werden dann kreiert. Sie werden teils mit den Jugendarbeitsstrukturen verknüpft, teils aber auch unabhängig davon ausgestaltet.

Im Hintergrund solcher Bestimmungen steht die Annahme, dass a) jüngere Kirchenmitglieder im Gremienprotestantismus unterrepräsentiert sind, sie b) aber zur Stärkung der Kirchenbindung gezielt angesprochen werden müssen und dies c) über „Jugendrepräsentation“ in kirchlichen Entscheidungsorganen organisiert werden kann.

Alle drei Annahmen sind voraussetzungsvoll. Der Protestantismus kennt kein klar profiliertes Repräsentationsmodell.<sup>21</sup> In den Gremien soll sich die „Vielfalt der Kirche“ abbilden, wie es zuweilen in Kirchenverfassungen heißt. Gemeint war damit ursprünglich die Heterogenität in Frömmigkeitsfragen und Glaubenspraktiken. Entsprechend gehen viele Autorinnen und Autoren in der Kirchenrechtswissenschaft selbstverständlich davon aus, dass nicht das „Kirchenvolk“ in seiner bunten Mischung in den Gremien, insb. in den Synoden, repräsentiert wird, sondern die Gemeinden als organisatorische Grundeinheit der Kirche in ihrer unterschiedlichen Profilierung. Dazu passt freilich weder das Instrument der Berufung von Einzelpersonlichkeiten in Synoden noch die Entsendung von Vertretern kirchlicher Werke oder Verbände.

<sup>20</sup> Zum Themenfeld Hans Michael Heinig /Hendrik Munsonius: *Göttinger Gutachten IV in den Jahren 2008–2020* erstattet vom Kirchenrechtlichen Institut der EKD, Tübingen 2020, S. 203ff.

<sup>21</sup> Hans Michael Heinig: *Die Krisen der Repräsentation und das evangelische Kirchenrecht*, in: *ZevKR* 66 (2021), S. 333–357.

Auch Quoten für Ordinierte oder Hauptamtliche durchbrechen die Logik der Gemeinmediatisierung in der synodalen Repräsentation der Mitgliedschaft. Negativ formuliert kann man sagen, der organisierte Protestantismus hat kein kohärentes Repräsentationsmodell ausgebildet. Der genaue Zuschnitt der Verfassungsbestimmungen und Wahlordnungen ist eher politischen Zufälligkeiten und individuellen Präferenzen handelnder Akteure geschuldet als stringenter ekklesiologischer Systembildung. Positiv formuliert kann man dann aber auch sagen, die Repräsentationsstrukturen des organisierten Protestantismus lassen sich mangels Systems ohne Systembrüche an diversitätsbedingt veränderte Repräsentationsbedürfnisse anpassen.

## 2. Geschlechtlichkeiten: Mann, Frau, Gender, LGBTQ

Das hat auch Folgen für das kirchenrechtliche Feld, auf dem Diversitätsgovernance am ausgeprägtesten erkennbar ist: der Geschlechterordnung in der Kirche. Die Trefferzahl im Fachinformationssystem Kirchenrecht ist zwar geringer als bei „Alter“ oder „Jugend“ (für „Geschlecht“ gibt es 325 Treffer, für „Gender“ 37, für „gleichgeschlechtlich“ 24), qualitativ fallen die Regeln aber weit mehr ins Gewicht.

Auch im Diversitätsfeld „Geschlecht“ zeigt sich zunächst, dass Diversitätsmerkmale kirchliche Arbeitsfelder definieren und entsprechende organisatorische Spezialisierungen mit sich bringen: Frauenarbeit, Männerarbeit, Genderarbeit generieren entsprechende Arbeitsstellen, Werke, Verbände, die strukturiert, organisiert, koordiniert und geleitet werden wollen: Das führt zu Regelungsbedarf. Beispielhaft sei etwa auf das Männerwerkgesetz der Nordkirche oder die Ordnung der Frauenarbeit in der Evangelischen Landeskirche in Baden verwiesen.

Neue Differenzsensibilitäten erzeugen dann auch neue Organisations- und Regulierungsanlässe, wie beispielhaft die Ordnung für das Referat Chancengerechtigkeit der EKD zeigt. Das Referat ist eine eigenwillige Hybridkonstruktion aus im öffentlichen Dienst etablierten Strukturen der Gleichstellungsbeauftragten und inhaltlicher Facharbeit. Die Aufgabe des Referats wird in § 1 Abs. 1 S. 2 der Ordnung denkbar weit gefasst: „Das Referat wirkt darauf hin, dass sich Menschen unabhängig von ihrer Geschlechtsidentität und sexuellen Orientierung entwickeln, ihre Gaben, Interessen und Neigungen entfalten und ihren Le-

bensweg und ihre sozialen Rollen entsprechend wählen können. Dabei nimmt es die historisch, sozial und kulturell geprägten Geschlechtsrollen in den Blick (Gender-Ansatz) und berücksichtigt Verschränkungen mit anderen Diversity-Kriterien, wie Alter, Behinderung und ethnische Herkunft.“

Um diese weitreichende Aufgabenstellung angehen zu können, werden dem Referat besondere Mitwirkungsrechte wie die beratende Teilnahme an Kollegiumssitzungen und umfassende Stellungnahmerechte in Fragen der Gremien- und Stellenbesetzung sowie bei Grundsatzentscheidungen der Personalwirtschaft eingeräumt. Mitwirkungsrechte der Mitarbeitervertretung bleiben dabei unberührt. Auch an der „genderrelevanten“ Arbeit von Kammern und Kommissionen der EKD ist das Referat zu beteiligen (§ 4 der Ordnung für das Referat Chancengerechtigkeit der EKD). Es hat dabei kein formelles Veto-Recht, sondern wirkt über Mitsprache und Stellungnahmen. Der inhaltlichen Arbeit an Fragen der Geschlechtergerechtigkeit widmet sich neben dem Referat auf Ebene der EKD zudem ein gesondertes Studienzentrum für Genderfragen in Kirche und Theologie, das 2012 durch Ratsbeschluss errichtet wurde und eine eigenständige Ordnung aufweist. Zur Diversitätsgovernance gehören schließlich auch neue Formen des soft law wie die vom Rat der EKD beschlossenen, im Amtsblatt der EKD publizierten „Empfehlungen für geschlechtergerechte Sprache“ vom 19. Juni 2020.<sup>22</sup>

Schaut man auf die Ebene der Landeskirchen, sieht man unterschiedliche Regelungsansätze im Feld der Geschlechterordnung. Alle Gliedkirchen der EKD haben Bestimmungen verabschiedet, die an das Recht für den staatlichen öffentlichen Dienst angelehnt sind und strukturelle Vorkehrungen für eine effektive Implementierung von Gleichstellungsanliegen beim Einstieg und Fortkommen im Beruf schaffen sollen. Teilweise wurde das in relativ schlanke Spezialregelungen gefasst. Teilweise wurden aber auch umfassende Kodifizierungen vorgenommen, in denen unterschiedlichste Teilaspekte von Genderpolitik zusammengeführt werden, so etwa in der Nordkirche das Chancengerechtigkeitsgesetz. Darin finden sich auch Regelungen, die über Ver-

<sup>22</sup> ABl. EKD S. 124.

pflichtungen der Kirche als Arbeitgeber hinausgehen und Geschlechterparität als übergreifendes Gestaltungsziel postulieren.

Ausfluss eines solchen Ideals der Geschlechterparität sind insbesondere Vorgaben zur Gremienbesetzung und zu Wahlaufsätzen. Regeln zur geschlechterparitätischen Besetzung von Gremien und Kommissionen sind inzwischen gemeinprotestantischer Rechtsstandard, ebenso das Ziel, bei Wahlen ein geschlechterparitätisches Kandidatenfeld zu haben. Zuweilen hat es auch Eingang in das kirchliche Verfassungsrecht gefunden. In der Regel handelt es sich allerdings eingedenk der praktischen Umsetzungsschwierigkeiten um „Soll“-Bestimmungen. Teilweise finden sich auch geschlechterbezogene Nachrückregeln für Gremien (scheidet ein Mann aus, muss bzw. soll eine Frau nachrücken, soweit sich dieses Geschlecht im dem Gremium in der Minderheit befindet).<sup>23</sup> Normen, die tatsächliche Hindernisse für ein geschlechterparitätisches Engagement im kirchlichen Ehrenamt adressieren (etwa mit dem Ziel allzu langatmige, wenig zielführend geleitete, mehrstündige Gremiensitzungen außerhalb typischer Kinderbetreuungszeiten zu unterbinden) sucht man dagegen vergebens.

Zur Geschlechterordnung in einem weiteren Sinne gehört der Bereich der sexuellen Orientierung. In vergangener Zeit wurden hier innerkirchlich erbitterte Debatten, etwa im Kontext des Pfarrdienstrechts, geführt. Inzwischen haben sich die Diskussionen merklich abgekühlt. Das mag auch damit zu tun haben, dass auch bei Heterosexuellen im neuen Pfarrdienstrecht „abgerüstet“ wurde, soweit es um das glaubwürdige Einstehen für Ehe und Familie als christlichen Lebensformen geht.

Der Debattenschwerpunkt in Sachen Kirche und Homosexualität hat sich verlagert, weg vom Pfarrhaus hin zu der Frage, ob gleichgeschlechtliche Partner nach einer Eheschließung auch kirchlich getraut werden können. Einige Landeskirchen haben die Entscheidung des säkularen Gesetzgebers, die Ehe familienrechtlich für gleichgeschlechtliche Paare zu öffnen, geradezu vorgespurt und schon die Trauung eingetragener Partnerschaften zugelassen. Die meisten Landeskirchen sind später dem Gesetzgeber gefolgt und sehen die Trauung für alle zivil-

<sup>23</sup> So etwa § 4 Abs. 2 Gremienbesetzungsgesetz EKD; § 3 Abs. 2 Gremienbesetzungsverordnung EKH; § 3 Abs. 2 Gremienbesetzungsgesetz der EvKpf.

rechtlich wirksam geschlossenen Ehen vor, einerlei ob sie verschieden- oder gleichgeschlechtlich sind.

Nach wie vor kennt die kirchliche Diversitätsakzeptanz im weiten Feld der Geschlechterpolitik aber auch Grenzen: Weiterhin gilt in Pfarrdienstverhältnissen, dass man für „Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und gegenseitige Verantwortung“ (§ 39 I PfarrdienstG.EKD) einzustehen hat. Wer im Pfarrdienst darauf verweist, von Gott nun einmal polyamourös geschaffen worden zu sein und deshalb ein entsprechendes, auch öffentlich sichtbares Sexualleben haben zu müssen, wird mit diesem Argument beim Dienstherrn kaum durchdringen.

### 3. *Religiös-weltanschauliche Heterogenität*

Als drittes diversitätsrelevantes Themenfeld soll die Governance religiös-weltanschaulicher Heterogenität durch Kirchenrecht angesprochen werden. Manche diversitätstypische Herausforderung verschärft sich hier: Bedarf es in Gesellschaften ungeachtet aller Vielfalt auch einer Gemeinsamkeit? Geht die über Rechtstreue hinaus? Wie viel Homogenitätsbedarf hat eine Organisation, eine Bewegung, eine Institution ungeachtet ihrer Binnenpluralität? Wie viel Homogenitätsbedarf darf sie haben?

Die evangelische Kirche versteht sich zunächst einmal denkbar inklusiv. Das kommt z. B. in Verfassungsbestimmungen zur „einladenden Kirche“ zum Ausdruck. So heißt es in der Kirchenverfassung der Hanoverschen Landeskirche in Art. 10: „Alle Menschen sind eingeladen, das Evangelium zu hören, am kirchlichen Leben teilzunehmen und christliche Gemeinschaft zu erfahren. Nicht Getaufte werden begleitet und zur Taufe ermutigt. Ausgetretene bleiben eingeladen, wieder Mitglied der Kirche zu werden.“

In den Regelungen zu den Kasualien bleibt der Zugang zur Taufe entsprechend niedrigschwellig.<sup>24</sup> Von Erwachsenen wird eine Taufvorbereitung erwartet. Bei Kindertaufen soll ein Elternteil Kirchenmitglied

<sup>24</sup> Hendrik Munsonius: *Evangelisches Kirchenrecht. Grundlagen und Grundzüge*, Tübingen 2015, S. 57f.; Heinrich de Wall / Stefan Muckel: *Kirchenrecht. Ein Studienbuch*, München 2012, S. 316ff.

sein. Der Elternteil, der Nichtmitglied ist, muss nach dem Familienrecht mit der Taufe einverstanden sein. Aber jedes ernsthafte Taufbegehren wird positiv beantwortet.

Auch in Regelungen zu anderen Kasualien finden sich übrigens Bestimmungen zur Rolle von Nichtmitgliedern, etwa für die kirchliche Bestattung Ausgetretener aus Gründen der seelsorgerlichen Begleitung von Angehörigen.<sup>25</sup> Im Ansatz vergleichbar damit ist die Durchführung eines Gottesdienstes anlässlich einer Eheschließung zwischen einem Kirchenmitglied und einem Nichtmitglied, die mit eigenen Regularien verbunden ist.<sup>26</sup> In diesen wird sichtbar, dass bei Kasualien das Kirchenrecht zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern durchaus differenziert. Die Rechtskreise unterscheiden sich – Religionszugehörigkeit wird sozial gleichsam hierarchisiert. Wie sollte es anders sein in einer Organisation mit distinkt religiöser Funktion?

Konsequent ist es deshalb, dass bestimmte kirchliche Aktivitäten exklusiv Mitgliedern vorbehalten sind. Insbesondere das kirchliche Wahlrecht ist an die Mitgliedschaft gebunden. Das passive Wahlrecht für Gemeindevorstände und Synoden setzt die Mitgliedschaft voraus. Nichtmitglieder sind ausgeschlossen. Sie können auch nicht auf anderem Wege, Entsendung oder Berufung, Organwalter in solchen Leitungsorganen werden.

Andere Akzente setzt hingegen das kirchliche Arbeitsrecht, das an dieser Stelle nur kurz gestreift werden soll: Die eingangs schon erwähnte EKD-Richtlinie über kirchliche Anforderungen der beruflichen Mitarbeit setzt bis jetzt im Prinzip Kirchenmitgliedschaft für die Begründung eines kirchlichen Arbeitsverhältnisses voraus. Für „Aufgaben der Verkündigung, der Seelsorge und der evangelischen Bildung“ (§ 3 I 3) ist die Mitgliedschaft in einer Gliedkirche der EKD oder in Kirchengemeinschaft stehenden Kirche zwingend vorgeschrieben. Die Dienststellenleitung setzt Mitgliedschaft zumindest zu einer christlichen Kirche voraus (§ 3 II 1). Für alle anderen Tätigkeiten kommt es auf die „Art der Aufgabe unter Beachtung der Größe der Dienststelle oder Einrichtung

<sup>25</sup> Munsonius (Anm. 24), S. 59.

<sup>26</sup> De Wall / Muckel (Anm. 24), S. 320ff.

und ihrer sonstigen Mitarbeiterschaft sowie des jeweiligen Umfelds“ an, ob Personen, die keiner christlichen Kirche angehören, eingestellt werden können.

In der Konsequenz weist die Kirche eine durchaus religiös-weltanschaulich diverse Mitarbeiterschaft auf. Uneinheitlich ist im gliedkirchlichen Recht die Folgefrage beantwortet, ob alle Mitarbeitenden gleiche Rechte in der Mitbestimmung haben. Das Mitarbeitervertretungsgesetz der EKD enthält in § 10 I 2 die Option, für die Gliedkirchen zu bestimmen, „dass nur Glieder einer christlichen Kirche oder Gemeinschaft, die der Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen in Deutschland angeschlossen ist, wählbar sind.“

Zur Governance religiöser Heterogenität im Inneren gehören genau genommen aber auch alle Bestimmungen, die Kircheneinheit trotz unterschiedlichster Frömmigkeitstraditionen oder im unierten Bereich gar trotz verschiedener Bekenntnisstraditionen ermöglichen sollen. Das umfasst nach Bekenntnisstand unterschiedene synodale Konvente mit Veto-Macht oder den Ausschluss von Gesetzgebungskompetenzen in Bekenntnisfragen (das Bekenntnis ist nicht Gegenstand der Gesetzgebung).

Das Gegenstück zu dieser Governance innerer Diversität stellen Regelungen zur Außendiversität dar: Kirchenverfassungen reflektieren, dass das Christentum größer ist als der eigene Organisationsrahmen und enthalten Verhältnisbestimmungen zur EKD und ihren Bündnissen sowie zur deutschen, europäischen und internationalen Ökumene. Das wird dann im Weiteren organisationsrechtlich unterlegt, etwa durch Missionswerke oder andere Einrichtungen, die der ökumenischen Arbeit verpflichtet sind. Ihnen zur Seite treten Organisationseinheiten, die dem jüdisch-christlichen Dialog oder der breiteren interreligiösen Zusammenarbeit dienen.

#### 4. Kirchenrechtlich wenig signifikante Diversität: Herkunft, Ethnie, Nationalität, Behinderung, soziale Herkunft und Familienverhältnisse

In den bisher behandelten Diversitätsfeldern lassen sich reichhaltige kirchenrechtliche Regelungen beobachten. Diese Regelungsdichte steht in auffälligem Kontrast zu Diversitätsmerkmalen, die kaum oder gar nicht Gegenstand des Kirchenrechts sind: Ethnie, Nationalität, Behinderung, soziale Herkunft und Familienverhältnisse. Man findet zuweilen Diskriminierungsverbote in Anlehnung an Art. 3 III GG. Doch darüber hinaus scheint innerkirchlicher Rassismus aus Sicht des kirchlichen Gesetzgebers kein regelungswürdiges Problem zu sein. Ähnlich sieht es beim Themenfeld der Behinderung aus, für das sich über den staatlichen Rechtsrahmen des SGB IX hinaus keine nennenswerten kirchenrechtlichen Regeln finden lassen. Das in der Diversity-Forschung immer wieder beschworene Problem der Intersektionalität, der Interdependenz und wechselseitigen Verstärkung von diversitätsrelevanten Ausgrenzungserfahrungen, spielt augenscheinlich für die Gestaltung des Kirchenrechts keine Rolle.

Auffällig ist zudem, dass das Kirchenrecht weder die soziale Herkunft noch die Diversität der Familienverhältnisse (etwa: alleinerziehend) adressiert. Als rechtlicher Innovationsfaktor tritt die Kirche hier nicht in Erscheinung – das mag man nun positiv oder negativ bewerten.

#### V. Schlussbetrachtung: Diversität und Recht

Diversität ist kein relevanter Begriff im positiven Recht, sondern ein Begriff seiner Deutung: Diversität gehört zur Kategorie der normativen Leitbilder, der zwischen Rechtsdogmatik und Rechtstheorie changierenden Meta-Konzepten. So aufgestellt ist Diversität in juristischer Betrachtung so kontrovers wie als politisches Konzept.

Für die einen geht es hier um konsequente Gleichheitsverwirklichung, die auch strukturelle Hemmnisse effektiver Gleichheit in den Blick nimmt. Diversität wird so gesehen zum Prüfposten für pönalisierte gesellschaftliche Benachteiligungen: Die formal gleiche Rechts-

stellung soll „in der gesellschaftlichen Wirklichkeit auch tatsächlich in Anspruch genommen und praktiziert werden können“.<sup>27</sup>

Andere betonen eher die Gefahren: Diversität wird nämlich auch verstanden als „Gleichheit ohne Angleichung“<sup>28</sup>, als Gleichberechtigung ohne Angleichung an hegemoniale Normen.<sup>29</sup> Wie aber lassen sich effektiv gleiche Entfaltungschancen ohne Eichpunkt von Normalitätserwartungen messen, zumal individuelle Freiheit notwendig in ihrem Gebrauch faktische Ungleichheit zur Folge hat? Was bedeutet die Ablehnung von Assimilation für demokratische Gestaltungsmöglichkeiten? Droht der Weg in die neotribale Gesellschaft, in der verfassungsrechtliche Errungenschaften (Grundrechte als Individualschutz, nicht als Gruppenrechte; Mehrheitsprinzip als Ausdruck demokratischer Gestaltungsmacht; legitime Interessenpluralität in einer politischen Gemeinschaft statt moralisierender Politikersatz in partikularidentitären Silos) in Frage gestellt werden?

Soweit positive Maßnahmen ergriffen werden: Wie soll man mit der organisationssoziologisch wahrscheinlichen Herausforderung umgehen, dass Strukturen und Instrumente zur Beförderung sozial wirksamer Gleichstellung auch bei Zielerreichung verstetigt werden? Wie soll man der Tendenz zu immer feinerer Graduierung, immer ausgeprägter Differenzsensibilität begegnen? Sind möglicherweise nicht doch freiheitsrechtliche Kategorien der Rechtsdogmatik und Rechtstheorie im Verbund mit einer eher formal verstandenen Gleichheit (im Sinne von Rechtsgleichheit) besser geeignet, Diversitätsfragen in einer vielfältigen, gleicher Freiheit verpflichteten Gesellschaft zu bearbeiten?

Im evangelischen Kirchenrecht zeichnet sich bislang keine forciertere Diversitätsgovernance ab, eher werden gesellschaftliche Megatrends – auch in Priorisierungen (vorrangige Aufmerksamkeit auf die Geschlechterordnung) – nachgezeichnet. In der Summe finden sich nur wenige kirchenspezifische Akzentsetzungen. Sie lassen sich vor allem bei Regelungen ausmachen, die die Kirchenbindung jüngerer Mitglie-

<sup>27</sup> Lembke (Anm. 9), S. 59.

<sup>28</sup> Ute Gerhard: *Gleichheit ohne Angleichung*, München 1990.

<sup>29</sup> Lembke (Anm. 9), S. 61.

der stärken sollen.

Die Kirche wirkt in der noch nicht erlösten Welt (Barmen V). Das bedeutet auch, dass die gesellschaftlichen Herausforderungen der Diversität mehr oder weniger auch die innerkirchlichen Herausforderungen sind. Dabei steht alles kirchliche Handeln aber im Horizont einer Verheißung Christi, die doch die Überwindung jeder innerkirchlichen Identitätspolitik zur Folge hat: „Hier ist nicht Jude noch Grieche, hier ist nicht Sklave noch Freier, hier ist nicht Mann noch Frau, denn ihr seid allesamt in Christus Jesus“ (Galater 3,28).

## DIAKONISCHE VERANTWORTUNGSGEMEINSCHAFT ZUR HOFFNUNG, DIE IN UNS IST

### 1. „Wer arbeitet noch für die Diakonie?“ Abgesang oder Auftakt?

„Wer arbeitet noch für die Diakonie? ...“ – Tagungstitel geben Richtungen an. Bei unserem Tagungstitel hatte ich ein kleines Störgefühl. Deshalb habe ich aufmerksam auf die Einführung in das Tagungsthema und auf die anderen Beiträge gehört. Das Störgefühl ist noch nicht ganz verschwunden. Es geht um das schillernde Adverb „noch“ bei dem Tagungsthema: „Wer arbeitet noch für die Diakonie? ...“

Soll da ein Abgesang auf den aktuellen Zustand der Diakonie mitanklingen? Geht es um den restlichen Haufen, der noch nicht den Abgang gefunden hat? Wer denn noch da ist? Und wer sich überhaupt noch dafür gewinnen lässt? Und für wie lange wohl noch? Oder geht es statt um Abgesang um einen Auftakt? – Weil die additive Dimension des Adverbs gemeint ist: Wer denn immer noch weiter alles dazu kommt, um in der Diakonie zu arbeiten?

So oder so: In dieser Frage klingen die riesigen Herausforderungen an, mit denen Sie sich, mit denen wir uns als Führungskräfte in der Diakonie auseinandersetzen müssen: scharenweise Abgänge von Mitarbeitenden, vermutlich noch mehr Mitarbeitende, die mit dem Bleiben ringen, und jede Menge diverse Zugänge.

Bei Diakovere, dem traditionsreichen Diakonischen Gemeinschaftsunternehmen von Annastift, Friederikenstift und Henriettenstiftung in Hannover, bei dem ich mich seit nunmehr rund 20 Jahren in Komitees und Aufsichtsräten engagiere, macht die jährliche Fluktuation derzeit rund 10% der Mitarbeiterschaft aus, darunter viel „normale“ Fluktuation (Ruhestände, Ausbildungsabschlüsse von Assistenzärztinnen und -ärzten u. ä.). Aber es gibt auch etliche Mitarbeitende, die es weggetrieben hat. Wir wollen das bei Diakovere jetzt genauer wissen und führen – vielleicht überfällig – regelmäßige Exit-Gespräche ein. Insgesamt

haben wir bei Diakovere über die Jahre freilich weiterhin deutlichen Personalaufbau, also viele diverse Zugänge.

In jedem Fall fordert solch großer Wechsel bei denen, die in der Diakonie arbeiten, unsere Leitungsverantwortung in der Diakonie heraus, und zwar umfassend in vielen Dimensionen. Zum Einstieg in die Diskussion reiße ich ein paar Aspekte dieser Verantwortung an.

## 2. Diakonische Verantwortungsgemeinschaft zur Hoffnung, die in uns ist

### 2.1 Theologisch: Verantwortung für Zeugnis und Dienst mit den anvertrauten Gaben

Etwas Zweites hat mich bei der Tagungskonzeption noch gewundert: Wieso kommt die Theologie erst ganz zum Schluss? Ist sie das letzte, worauf es hier ankommt? Nun, vielleicht kann man heute schon froh sein, wenn sich die Diakonie überhaupt noch theologisch mitbestimmt sieht, wenn sie sich theologisch anregen oder gar orientieren lässt, darüber Rechenschaft abzugeben bereit ist und sich konzeptionell nicht in rein weltlichen Kategorien von Sozial-Unternehmenschaft erschöpft? Vermutlich soll die theologische Einordnung dann der krönende Abschluss der Tagung sein? Für mich aber wäre die Theologie viel eher der Ausgangspunkt – besonders, wenn man Diakonie vom Auftrag her denkt! Die Theologie müsste doch für die konzeptionelle, rechtliche und praktische Ausgestaltung die Grundlagen bilden, den Rahmen abstecken und Ziel wie Richtung vorgeben.

Juristen können zwar viel, aber eine theologische Grundlegung kann ich nicht leisten, und soll es hier sicher nicht. Aber einen Platzhalter dafür an diesem weichenstellenden Ausgangspunkt will ich dann doch ganz ausdrücklich markieren! Dazu ein paar Assoziationen zum Evangelium für diese Woche bei Matthäi fast am Letzten (Matthäus 25,31–46) zum „Weltgericht“, wenn der Herr wieder „kommen wird in seiner Herrlichkeit und alle Engel mit ihm“. Denn dann wird offenbar werden, was schon jetzt verheißen ist: dass die Welt erlöst ist. Dann wird endgültig volle Gerechtigkeit herrschen! Welch großartige Botschaft der Hoffnung: Das Beste kommt noch! Und wir können dabei sein!

Es wird spätestens dann aber auch sichtbar werden, wie wir mit den uns anvertrauten Gaben umgegangen sind, wie wir mit unseren Talenten gewuchert haben, wie wir unsere Verantwortung wahrgenommen haben. Und ebenso wird dann offenbar werden, wann wir Hungrige und Durstige gesehen und ihnen zu essen und zu trinken gegeben haben, wann wir Nackende gekleidet, Fremde aufgenommen, Gefangene besucht und Kranke begleitet haben!

Sich um die Hilfebedürftigen dieser Welt zu kümmern, dieser Aufgabe stellt sich die Diakonie. Und um das gut zu tun, nutzt sie die arbeitsteilige Professionalität dieser Welt. Das tun andere auch – staatliche und kommunale Wohlfahrts-Akteure, privatwirtschaftliche Marktanbieter und vielfältige freigemeinnützige Träger: Die einen leisten diesen Dienst im sozialstaatlichen Auftrag der Daseinsvorsorge, andere im Geiste gewerkschaftlicher Solidarität und noch andere tun es vor allem um des Profits willen.

Und die Diakonie mit ihrem Hilfe-Dienst? Sie tut solchen Dienst – so eine lang tradierte Formel: im Geiste christlicher Gottes- und Nächstenliebe. Sie tut es, um Zeugnis zu geben von dieser Liebe in Wort und Tat,<sup>1</sup> um die Hilfebedürftigen auch in ihren seelischen und geistlichen Bedürfnissen zu unterstützen und um dieses gemeinschaftlich als Dienst mit vielen Gleichgesinnten zu tun, in dem man sich auch von Gottes Segen und seiner Treue begleitet, behütet und beflügelt glauben kann, es aber nicht muss.

Ich bin gespannt, ob und wie diese tradierte Zeugnis-Formel wieder mehr Leben und Ausstrahlungskraft gewinnen kann. Da ich theologisch aber – jedenfalls bisher – nichts mich Überzeugenderes zur Hand habe, halte ich es erstmal mit Paulus' Einsicht: „Prüft aber alles und das Gute behaltet“ (1. Thessalonicher 5,21), und also an der tradierten Einordnung der Diakonie fest:

Die Diakonie ist der professionell, arbeitsteilig und stimmig kontext-bezogen gestalteter Dienst am hilfebedürftigen Nächsten im Geist christlicher Nächstenliebe, in dem jede/r einzelne sich in großer geistlicher Freiheit mit den eigenen Gaben, Überzeugungen und Motiven

<sup>1</sup> So auch: § 2 I 1 EKD-Richtlinie über berufliche Anforderungen.

einbringen kann.<sup>2</sup> Das ist allemal eine sehr gute Möglichkeit, tatkräftig den „Mahnungen an die ganze Gemeinde“ aus dem 1. Petrusbrief (Kap. 3, V. 15) zu entsprechen: „Seid allezeit bereit zur Verantwortung vor jedermann, der von euch Rechenschaft fordert über die Hoffnung, die in euch ist.“

## 2.2 Institutionell: Kirche und Diakonie als Verantwortungsgemeinschaft

Wo aber lässt sich institutionell eine solche „Verantwortungsgemeinschaft zur Hoffnung, die in uns ist“, verorten und wer ist grundlegend für die Ausgestaltung eines solchen Dienstes in der Diakonie berufen?

### a) Kirche und „ihre“ Diakonie – „Diakonie als Kirche auf ihre Art“<sup>3</sup>

Es gibt nicht wenige Stimmen, die für eine weitgehende Eigenverantwortlichkeit diakonischer Akteure für den Dienst in der Diakonie und damit für eine Abkopplung von kirchlicher Mitgestaltung plädieren. Die Diakonie müsse sich aus den ‚Klauen‘ der Kirche, den ‚Fesseln‘ des Kirchenrechts befreien.<sup>4</sup> Das sind klotzige Weichenstellungen, um die es dann geht: kritische Distanz zu kirchlichen Regelungsmustern und Mitgestaltungsansprüchen aufbauen, um eigenverantwortlich religiöse Profil- und Identitätsbildung zu gestalten.

Schwierig wird es dann besonders, wenn solche separatistischen Bestrebungen noch mit kompetentiellem Rosinenpicken verbunden werden, etwa in die Richtung, dennoch für Gestaltungsfreiräume im Sozialstaat gern weiter die Teilhabe am kirchlichen Selbstbestimmungsrecht zu reklamieren. Manche lockt da insbesondere die eigenverantwortlichere Gestaltung bei vermeintlichen Zwängen des weltlichen kollekti-

<sup>2</sup> Siehe auch Christian Albrecht: *Wozu ist die Diakonie fähig?*, Tübingen 2016, S. 82: „Die Diakonie ist der Zusammenschluss all derjenigen Menschen, die sich im Namen des evangelischen Christentums den in Not geratenen Menschen mit praktischem sozialen Hilfehandeln zuwenden.“ (im Original durchgängig kursiv).

<sup>3</sup> Eberhard Hauschildt: *Wider die Identifikation von Diakonie und Kirche*, in: *PTh* 89 (2000), S. 411–415, 415.

<sup>4</sup> Überblick bei Norbert Manterfeld: *Diakonischer Dienst*, in: Hans Ulrich Anke / Heinrich de Wall / Hans Michael Heinig (Hg.): *Handbuch des evangelischen Kirchenrechts*, Tübingen 2016, S. 797–818, 808ff.

ven Arbeitsrechts, etwa für den Umgang mit Tarifkonflikten oder bei der Unternehmensmitbestimmung.

Das aber wäre ein Irrweg. Der Ansatz funktioniert schon religionsverfassungsrechtlich nicht. Träger des kirchlichen Selbstbestimmungsrechts nach Art. 140 GG i.V.m Art. 137 Abs. 3 WRV sind die Kirchen und Religionsgemeinschaften. Eigenständige Rechtsträger wie diakonische Unternehmen leiten ihre Rechte von den umfassend berechtigten Kirchen ab. Sie müssen ihre Positionen dazu stimmig in die kirchliche Ausgestaltung des Selbstbestimmungsrechts einzeichnen können.

Aber auch konzeptionell und kommunikativ käme man hier schnell ins kurze Gras, wenn jeder Träger sich seine religiöse Signatur selbst bastelte. Zum einen überforderte das die allermeisten Akteure in der Diakonie. Zum anderen und vor allem wüssten dann bei solch grundlegender Vielgestaltigkeit weder Staat noch Gesellschaft, weder Medien noch Hilfesuchende/Kunden und auch nicht die aktiven und potentiellen Mitarbeitenden, wofür die Diakonie stehe, was sie biete und warum man zu ihr gehen solle. Darunter litten die Marke der Diakonie, die Reputation ihrer Gliederungen und Unternehmen, die Plausibilität und Akzeptanz der Angebote und nicht zuletzt auch die Mitarbeitenden.

Selbst wenn eine gesamtverbandsmäßig konsistente Gestaltung gelänge, würde eine abgrenzende Abständigkeit aber Kirche und Diakonie weit über die dazu aufgezeigten rechtlichen Limitierungen hinaus schaden. Wer ist Neben-, wer ist Hauptkirche? Was macht die Kirche „anderer Art“ aus? Widersprüche und Profilneurosen auf Kosten des jeweils anderen würden Staat, Kostenträger, Öffentlichkeit, Kunden und Mitarbeitende irritieren und weiter noch zu Akzeptanz- und Relevanzverlusten von Diakonie und Kirche führen.

Und geistlich gilt doch auch Paulus' Einsicht: „Wenn ein Glied leidet, so leiden alle Glieder mit, und wenn Glied geehrt wird, so freuen alle Glieder mit“ (1. Korinther 12,26). Also ist ein wesentliches Element der Verantwortungsgemeinschaft für einen attraktiv gestalteten Dienst in der Diakonie ein belastbares und gut arbeitsteilig abgestimmtes Miteinander von Kirche und Diakonie.

In diesem Geist erlebe zumindest ich auf Bundesebene das konstruktive Miteinander von Ev. Kirche in Deutschland und Diakonie

Deutschland/EWDE im Umgang mit den aktuellen Herausforderungen für die Gestaltung des Dienstes in der Diakonie. Und auch für die Arbeit bei Diakovere schätze ich das mit Blick auf die Landeskirche Hannovers und den Stadtkirchenverband so ein.

#### **b) Aktuelle Herausforderungen für die institutionelle Verantwortungsgemeinschaft**

Zwei aktuelle institutionelle Herausforderungen der Verantwortungsgemeinschaft von Kirche und Diakonie möchte ich herausstellen:

- Klares gemeinschaftliches Krisenbewusstsein und konsequentes Handeln

Zunächst nach innen gerichtet geht es um den Umgang in Kirche und Diakonie mit den überhandnehmenden Krisen dieser Zeit. Denn bei allen Akteuren in Kirche und Diakonie muss gemeinsam handlungsleitend sein, dass wir in multiplen Krisen sind, auch in einer Krise der Institutionen!

Über die gesellschaftlichen Tendenzen der Säkularisierung, der Individualisierung, der Pluralisierung, der demographischen Entwicklung und der Traditionsabbrüche haben wir in den bisherigen Beiträgen zur Tagung schon einiges gehört. Sie schwächen seit Langem Institutionen und die hergebrachten großen Mitgliederorganisationen der Bundesrepublik. Eigene organisationelle Defizite haben die Tendenzen vor allem für die kirchliche Gliederungen, aber auch für diakonische Akteure verstärkt. Dazu gehören Defizite in der Mitgliederorientierung, der Vertrauensverlust im Umgang mit sexualisierter Gewalt in Kirche und Diakonie und der erhebliche Rückstand bei gesellschaftlichen Modernisierungsprozessen wie der Digitalisierung.

Aktuelle Krisen, wie die Belastungen aus der Corona-Pandemie, der Krieg Russlands gegen die Ukraine, die galoppierende Inflation, der zunehmende Fachkräftemangel und die chronische Unterfinanzierung breiter Bereiche der Sozialbranche, z.B. in der Krankenhausfinanzierung, höhlen die Mitglieder- und Mitarbeitendenbindung und auch die wirtschaftliche Kraft von Kirche und Diakonie weiter aus. Zwar wird es vielfach zitiert, propagiert und kommentiert, dass und wie wir in der Krise seien. Aber wir handeln allemal in der Kirche nicht danach, jeden-

falls nicht ausreichend schnell, nicht ausreichend konsequent und nicht ausreichend kohärent.

Kirchliche Akteure können bei ihren Prozessen zu Kirchenreform und Kirchenentwicklung mit inhaltlichen Aufbrüchen und zugleich finanziellen Reduktionen etliches aus Ansätzen der Krisenbewältigung in der Diakonie lernen. Dazu gehören Außenorientierung statt Selbstgenügsamkeit, Schwerpunktsetzung statt Vollständigkeit, Beweglichkeit in den Formen statt Klammern an Strukturen, Nutzung der Chancen des digitalen Wandels, konsequentere Nachhaltigkeitsstrategien und auch neue missionarische Aufbrüche, für die sich u.a. die Evangelische Arbeitsstelle für missionarische Kirchenentwicklung und diakonische Profilbildung [midi](https://www.mi-di.de)<sup>5</sup> engagiert.

In jedem Fall laufen die Entscheidungen dazu in diesen Krisen „ins Offene, ins Unbekannte“. Denn viele Entwicklungen sind schwer absehbar. Bei der Diakonie ist solche Einsicht schon lange alltägliche Gelin- gensbedingung!

- Behauptung institutioneller Gestaltungsmöglichkeiten gegen säkularisierende Religionspolitik

Die zweite große aktuelle Herausforderung kommt von außen, von Seiten des Staates, der Kommunen und der Kostenträger. Es geht um deren manchmal offene, manchmal klandestine, oft aber auch ganz unbewusste, weil ignorante religionspolitische Ein- und Übergriffe. Die Konzeption des Grundgesetzes geht von großen Freiräumen für die verantwortliche Gestaltung religiösen und auch diakonischen Wirkens aus. Dieses sichern insbesondere die kollektive und korporative Religionsfreiheit (Art. 4 Abs. 1 und 2 GG) und das kirchliche Selbstbestimmungsrecht (nach Art. 140 GG i.V.m. Art. 137 Abs. 3 WRV) sowie flankierend das Subsidiaritätsprinzip.

Die freiheitliche Ordnung baut darauf, dass die Gewährleistungen der Freiheit als Angebot und Aufgabe immer wieder neu angenommen werden. Nur so kann sich gesellschaftliche Vielfalt in Freiheit entfalten und nur so führt sie zu produktiven Konkurrenzen in den unterschied-

---

<sup>5</sup> <https://www.mi-di.de> (letzter Zugriff am 30. Juni 2023).

lichsten Lebensbereichen, wie in der Politik, der Wirtschaft, der Wissenschaft, in den Medien, in der Kultur und eben auch in der Religion und der sozialen Daseinsvorsorge.

Zu den wesentlichen freiheitsfördernden Prinzipien gehört dabei das der Subsidiarität. Der Verfassungsstaat des Grundgesetzes stellt sein Handeln und seine Ordnungen ganz in den Dienst der freien Entfaltung aller Bürgerinnen und Bürger und nimmt dafür sein eigenes Handeln zurück. Im Sozialwesen gewährleistet das Subsidiaritätsprinzip so auch Freiräume für diakonisches Engagement in religiös eigengeprägter Gestaltung des Dienstes.<sup>6</sup> Und es schafft dadurch gleichzeitig einen produktiven Wettbewerb verschiedener Akteure.

Daran gilt es mit Blick auf zunehmende Gefährdungen zu erinnern, ja sich für die konsequente Einhaltung einzusetzen, etwa, wenn Kommunen oder Sozialversicherungsträgern das Verständnis für den eigen-gestalteten Dienst der Diakonie in der Wohlfahrtsbranche fehlt, wenn sie die Freiräume verkürzen, Finanzleistungen zurückhalten, streichen oder kurzerhand gar am liebsten selbst den Betrieb von diakonischen Einrichtungen übernehmen wollen.

Diakonische Träger sind hier „Gleiche unter Gleichen“. Entgelte, die kirchliche wie andere freie Träger aus öffentlichen Kassen für Dienstleistungen im Sozial- und Bildungssektor erhalten, gewährleisten die plurale Vielfalt der freiheitlichen Gesellschaft.<sup>7</sup> Ein Finanz-Regime, das offen oder versteckt die staatlichen bzw. kommunalen Träger laufend bevorzugt, z. B. indem es sie bei Investitionsförderungen begünstigt oder ihnen aus allgemeinen Steuermitteln laufend die Defizite gegen-finanziert, wird diesen freiheitlichen Anforderungen nicht gerecht. Es gilt, sich konsequent für faire Chancengleichheit für die Diakonie in der sozialen Daseinsvorsorge einzusetzen.

<sup>6</sup> Vgl. Axel Freiherr von Campenhausen / Heinrich de Wall: *Religionsverfassungsrecht*, München 52022, § 21 Rn. 22ff.

<sup>7</sup> A.a.O., § 21 Rn. 10ff., 32ff. Grundlegend Peter Unruh: *Das karitativ-diakonische Wirken der Kirchen und anderen Religionsgemeinschaften im Verfassungsstaat*, in: *Handbuch des Staatskirchenrechts der Bundesrepublik Deutschland*. Band 2, Berlin 32020, S. 2069–2143, m. w. N.

### 2.3 Rechtlich: EKD-Richtlinie über kirchliche Anforderungen an die berufliche Mitarbeit

Diese Gefährdungen machen es umso dringlicher, die Eckpunkte für die Gestaltung des Dienstes in der Diakonie klar zu postulieren und sie in den unterschiedlichen Konkretionen stimmig zu gewährleisten. Als hilfreiches Instrument hat sich dazu eine [Richtlinie über kirchliche Anforderungen an die berufliche Mitarbeit in Kirche und Diakonie](#) etabliert.<sup>8</sup> Sie wird gemeinsam von der Gemeinschaft der Gliedkirchen in der EKD und der Diakonie Deutschland gepflegt. Sie ist, wie es sich für eine Richtlinie gehört, in der Grundausrichtung zu den wesentlichen Grundlagen und Grundsätzen klar Richtung-gebend, im Übrigen aber ganz weitgehend offen formuliert. Damit können die jeweiligen Anstellungsträger den Dienst je nach ihren Bedürfnissen und regionalen wie fachlichen Kontexten ganz unterschiedlich ausgestalten.

#### a) „Mitverantwortung für die glaubwürdige Erfüllung diakonischer Aufgaben“ aller Mitarbeitenden (§ 4 I 1)

Die Richtlinie geht vom Auftrag von Kirche und Diakonie aus, „das Evangelium in Wort und Tat zu bezeugen“ (§ 2 I 1). Sie sieht darin die identitäts- und profilbestimmende Ausrichtung des Dienstes. Und sie nimmt dazu ganz ausdrücklich alle Mitarbeitenden in die „gemeinsame Verantwortung für den Dienst“ – alle Mitarbeitenden, egal welcher Funktion, Profession, Herkunft, welchen Alters oder Geschlechts, welcher Konfession oder Religion. Sie alle bilden zusammen die Verantwortungsgemeinschaft für den Dienst, der auf den diakonischen Auftrag ausgerichtet ist.

Allzu sensibel geht der Richtlinien-text selbst nicht mit der zunehmenden Diversität der Mitarbeitenden in kirchlichen und diakonischen Einrichtungen um. Das hat Hans Michael Heinig in seinem [Tagungsbeitrag](#) treffend aufgezeigt. Ausdrücklich wird das etwa beim Merkmal „Geschlecht“ deutlich, wenn in § 2 I 2 zwar ausdrücklich von „Frauen und Männern“ die Rede ist, aber eben auch nur binär von diesen.

<sup>8</sup> 4.8 [Richtlinie über kirchliche Anforderungen der beruflichen Mitarbeit \(Anforderungen der beruflichen Mitarbeit\)](#) – Kirchenrecht Online-Nachschlagewerk (<https://kirchenrecht-ekd.de/document/3144>) (letzter Zugriff am 30. Juni 2023).

Anstöße für positives Diversitäts-Management, wie es in den Programm-Unterlagen für die Tagung und auch hier in den Diskussionen propagiert wurde, bietet die Richtlinie bisher wenig. Es lohnt sicher eine Diskussion darüber, ob sie das tun sollte. Vorläufig gehe ich davon aus, dass die Situation der diakonischen Einrichtungen in ihren jeweiligen Kontexten so unterschiedlich ist, dass allenfalls nur allzu allgemeine Programmsätze dann Eingang in die Richtlinie fänden. Diese helfen aber weder den diakonischen Anstellungsträgern noch den Mitarbeitenden wirklich weiter. Entscheidend ist, was konkret in den jeweiligen fachlichen und regionalen Kontexten dazu gestaltet wird.

Immerhin folgt aus dem Befund aber andersherum zumindest implizit, dass für die berufliche Mitarbeit in Kirche und Diakonie grundsätzlich alle gleich willkommen sind und alle gleichermaßen teilhaben an der Verantwortungsgemeinschaft für den Dienst in der Diakonie.

#### b) Grundsätzliche Erwartung der Kirchenzugehörigkeit (§ 3 I 2)

Nur bei einem Merkmal sieht die Richtlinie Differenzierungen vor, nämlich bei dem der Konfession. Der Religionszugehörigkeit wird für die evangelische Prägung gemäß dem Auftrag für Kirche und Diakonie eine wichtige Unterscheidungskraft zugemessen. Das gilt sowohl im Blick auf die Zugangsvoraussetzungen zum Dienst als auch für die Anforderungen im Dienst.

Für die christliche Prägung der Aufgabenerfüllung soll eine besondere personale Loyalität zum kirchlichen Auftrag gewährleistet werden. Denn die fachlich-inhaltlichen Hilfeleistungen in der Pflege, Betreuung, medizinischen Behandlung oder Bildung sind der Grundstandard für die Übernahme von Hilfeleistungen in der Sozialbranche. An ihnen aber wird ein diakonisches Profil im Abgleich zu anderen Anbietern derselben Leistungen kaum festzumachen sein. Vielmehr kommt es auf die damit verbundenen religiös konnotierten kommunikativen und personalen Elemente an, wie die Aufmerksamkeit für seelische Bedürfnisse, menschliche Zuwendung im Geist christlicher Nächstenliebe, Ansprechbarkeit auf Glaubenskontexte u.ä. Das gilt sowohl für diejenigen, die um Hilfeleistungen nachsuchen, als auch für die Kolleginnen und Kollegen, mit denen zusammen der Dienst geleistet wird.

Weil dieses religiös konnotierte personale Element so entscheidend für ein diakonisches bzw. kirchliches Profil des Dienstes ist, bildet es das grundsätzlich geforderte Kriterium für die berufliche Mitarbeit in Kirche und Diakonie. Denn es braucht eine kritische Masse von Mitarbeitenden, die bewusst und engagiert dafür miteinstehen.<sup>9</sup> Diese kritische Masse lässt sich nicht starr an einem fixen Anteil in der Mitarbeiterschaft festmachen. Sie kann vielmehr sehr nach den unterschiedlichen Kontexten, besonderen fachlichen Bedarfen und regionalen Bedingungen variieren.<sup>10</sup> Die Richtlinie selbst stellt deshalb dazu bewusst auf die „Erfüllung des kirchlichen Auftrags in seiner konkreten Ausgestaltung“ ab (§ 3 I 1). Und sie führt als zu berücksichtigende Aspekte insbesondere die „Art der Aufgabe unter Beachtung der Größe ... der Einrichtung und ihrer sonstigen Mitarbeiterschaft sowie des jeweiligen Umfelds“ an. Das konkret auszutarieren, ist Aufgabe der jeweiligen Anstellungsträger. Diese haben dafür große Spielräume.

Woran aber kann man das personale, religiös konnotierte Element für die berufliche Mitarbeit in Kirche und Diakonie festmachen? Die Richtlinie setzt hier schlicht auf das Kriterium der Kirchenzugehörigkeit (§ 3 I 2). Kritiker sehen eine besondere Schwäche darin, dass die Kirchenmitgliedschaft ein Formal-Kriterium sei, während es doch auf die inhaltliche Verbundenheit mit dem Auftrag ankomme. Ich halte die formale Ausprägung geradezu für eine Stärke. Denn es drückt auf einfach handhabbare und für alle damit verbundenen Folgerungen transparent nachhaltbare Weise die Loyalität zum Auftrag der Kirche aus:

In der Kirchenmitgliedschaft kommt auf gute Weise innere Verbundenheit, verlässliche Verbindlichkeit und pragmatische Nutzbarkeit zusammen. Andere Formen des Nachweises sind wie etwa bei lauter

<sup>9</sup> Heinrich Bedford-Strohm: *Kirche und Diakonie in multireligiösen Kontexten, in: diakonie unternehmen. Magazin des Verbandes diakonischer Dienstgeber in Deutschland* VdDD 11/2 (2014), S. 19–21; [https://www.bethel-wissen.de/obj/bw02\\_VdDD\\_14-02\\_Bedford-Strohm\\_Kirche-und-Diakonie-im-multireligioesen-Dialog.pdf](https://www.bethel-wissen.de/obj/bw02_VdDD_14-02_Bedford-Strohm_Kirche-und-Diakonie-im-multireligioesen-Dialog.pdf) (letzter Zugriff am 30. Juni 2023); Hans Ulrich Anke: *Diakonischer Republikanismus? Reflexive Loyalität? Atheistische Oberkirchenräte? Eine Kursbestimmung zu den Anforderungen an die berufliche Mitarbeit in Kirche und Diakonie*, in: *ZevKR* 64 (2019), S. 406–423, 411f.

<sup>10</sup> A.a.O., S. 421.

Einzelprüfungen viel zu aufwendig, zufallsanfällig, willkürgefährdet, wenig verlässlich, gewissensbedrängend und Dritten gegenüber schwer kommunizierbar.<sup>11</sup> Ganz aber darauf zu verzichten, grundsätzlich eine besondere Verbundenheit zum Auftrag zu erwarten, ist keine verheißungsvolle Alternative. Denn das hieße, wie dargestellt, preiszugeben, dass Identität und Profil des Dienstes in Kirche und Diakonie eben substantiell verlässlich von einer kritischen Masse bewusst engagierter Christinnen und Christen mitgetragen werden.

### c) Weite Spielräume für kontextbezogene Ausgestaltung in den Unternehmen

Ein anderer Kritikpunkt an den aktuellen Regelungen zur beruflichen Mitarbeit in Kirche und Diakonie setzt bei der Sorge an, nicht die nötigen fachlich qualifizierten Mitarbeitenden für den Dienst in der Diakonie gewinnen zu können. Diese Sorge ist aber mit Blick auf vermeintlich einschränkende Wirkungen der Richtlinie unbegründet. Denn die Richtlinie ermöglicht ja gerade weitgehende Abweichungen vom Grundsatz der Kirchenzugehörigkeit, je nachdem was für die Erfüllung des konkreten Dienstes in den Einrichtungen gebraucht wird und angezeigt ist (§ 3 II 3).

Selbst für Ausgetretene bleibt es bei einer nur grundsätzlichen Anfrage an die Eignung für den Dienst in Kirche und Diakonie. Jeder Einzelfall gehört genau geprüft, und wenn die Gesamtsicht für eine Einstellung bzw. Fortführung des Dienstes spricht, steht dem weder die Richtlinie noch die EKD noch sonst wer im Weg. Lediglich für Personen der Dienststellenleitung wird wegen der besonderen Auftragsverantwortung für oberste Führungskräfte mindestens die Mitgliedschaft in einer christlichen Kirche erwartet (§ 3 II 2). Und für die Bereiche Verkündigung, Seelsorge und ev. Bildung sind gar keine Ausnahmen vorgesehen (§ 3 I 3).

Gelegentlich ist der Vorwurf zu hören, die Richtlinie täusche mit ihrem grundsätzlichen Festhalten an der Kirchenzugehörigkeit als Zugangsvoraussetzung für den Dienst in Kirche und Diakonie eine konfessionelle Homogenität vor, die heute schon lange keine Realität mehr

<sup>11</sup> A.a.O., S. 415.

sei und zukünftig immer weniger plausibel werde. Diese Kritik verkennt sowohl die Regelungssystematik in der EKD-Richtlinie als auch die bisherigen empirischen Entwicklungen. Die „Grundsätzlichkeit“ des Kirchenmitgliedschaftserfordernisses formuliert, wie dargestellt, Richtung und Anspruch für verbindliche Verbundenheit von Mitarbeitenden mit dem Auftrag, aber keine fixen Quantitäten.

Und auch die mir vorliegenden Zahlen sprechen nicht für einen rapiden Abbruch von Kirchenmitgliedern im Dienst der Diakonie – eher im Gegenteil: Hier zeigt sich, dass die Kirchenmitgliedschaft als grundsätzliche Anforderung an die berufliche Mitarbeit in der Diakonie stabil durchgetragen hat. Nach den Erhebungen der Diakonie Deutschland hatten wir von 1994 bis 2019 in 25 Jahren ein Absinken des Anteils ev. Kirchenmitglieder bei den Mitarbeitenden um „nur“ gut 20 % (von 59 % auf 46 %). Das unterschreitet schon für sich den Trend des allgemeinen Rückgangs in der Kirchenmitgliedschaft. Dabei ist weiter zu berücksichtigen, dass in diesen 25 Jahren die Mitarbeitenden-Zahlen in der Diakonie deutlich gewachsen sind. Und wenn man dann noch die Kompensationen aus Zugängen aus AcK-Kirchen miteinbezieht, dann zeigt der vergleichsweise geringe Rückgang der in christlichen Kirchen gebundenen Mitarbeitenden um nur 6 % in 25 Jahren (von 82 % in 1994 auf immerhin noch 76 % in 2019 – die wir im Übrigen auch bei Diakovere in etwa hatten) eine gegenüber den sonstigen gesellschaftlichen Säkularisierungs- und Pluralisierungstendenzen bemerkenswerte Stabilität.

Wichtig bleibt freilich, dass diese Regelungen in Kirche und Diakonie erkennbar angenommen und stimmig gelebt werden. Denn wenn wir unser Regime für Anforderungen an die berufliche Mitarbeit in Kirche und Diakonie selbst publikumswirksam in die Tonne treten, dürfen wir uns nicht wundern, dass man uns weder damit noch sonst mit Bemühungen um Identitätsbildung und Profilstärkung ernst nimmt.

Grundsätzlich sind die Regelungen für Anforderungen an die berufliche Mitarbeit in Kirche und Diakonie auch von den staatlichen Gerichten akzeptiert. Wo genau die arbeitsgerichtliche Rechtsprechung hier Linien zum Schutz vor Mitarbeitenden vor religionsbezogener Diskriminierung zieht, ist noch nicht abschließend ausgemacht. Das liegt auch daran, dass es dazu bisher noch nicht allzu viele gerichtsanhängige

Fälle gab. Und das ist ja auch ganz gut so. Profilbildung muss ja von uns nicht vor staatlichen Gerichten ausgetestet werden, sondern sich vor allem im diakonischen Alltag bewähren.

#### **2.4 Organisatorisch: Verantwortung, den Dienst gemäß der evangelischen Identität zu gestalten (§ 2 II 1)**

Zur Bewährung im diakonischen Alltag gehört dann vor allem, dass die anderen Elemente der EKD-Richtlinie zur Identitätsbildung und Profilstärkung konsequent wirksam werden: „Die [...] Anstellungsträger haben die Aufgabe, ihre Dienststellen und Einrichtungen gemäß ihrer evangelischen Identität zu gestalten. Sie tragen Verantwortung für die evangelische Prägung in den Arbeitsvollzügen, den geistlichen Angeboten und der Organisation ihrer Dienststelle oder Einrichtung“ (§ 2 II). Und sie „haben die Aufgabe, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den christlichen Grundsätzen ihrer Arbeit vertraut zu machen. Sie fördern die Fort- und Weiterbildung zu Themen des Glaubens und des christlichen Menschenbildes“ (§ 2 III).

Dazu werden Sie viel aus Ihren Unternehmen eintragen können. Das wird bei Ihnen ähnlich aussehen wie bei uns bei Diakovere in Hannover:

Unter dem Stichwort „Arbeitgeberattraktivität/Recruiting“ werden sukzessive Elemente erarbeitet, die sich auch mit dem Thema Diversität und Interkultureller Öffnung beschäftigen. Ein „Startertag“, der für alle neuen Mitarbeitenden verpflichtend ist, bringt den Neuen auch das diakonische Profil des Unternehmens nahe. Für Jubilare gibt es eine Veranstaltung mit Ehrung im Rahmen einer Andacht und Feier.

Die Diakonische Gemeinschaft vereint heute die großen Traditionen der Kaiserswerther und der Zehlendorfer Schwesternschaften. Unter dem Leitspruch „Mit meinem Gott springe ich über Mauern“ aus Psalm 18 steht sie klar für die christlichen Werte, ist aber auch für Menschen ohne christlichen Hintergrund offen. Sie bietet eine attraktive Gemeinschaft mit vielfältigen Angeboten.

Wir nehmen das Konzept „Servant Leadership“ auf und gestalten daraus eine für Diakovere stimmige Adaption. „Dienende Führung“ sollte gut zur Diakonie und eben auch zu Diakovere passen, auch die

Ausrichtung auf Werte und auf ein großes gemeinsames Ziel. Das Konzept setzt bei der emotionalen Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen an. Emotionen gibt es in der Diakonie viele, auch tiefe, zu erleben! Dies wird auch mit Initiativen zur konzernweiten Förderung der Nachhaltigkeit kombiniert.

Entscheidend wird dabei sein, das Engagement der Mitarbeitenden für die diakonischen Aufgaben anzuregen, zu erhalten und zu stärken. Dazu müssen sie einen Geist, eine Haltung im Unternehmen erleben können, mit denen laufend im Alltag tragende Elemente des diakonischen Profils im Unternehmen erkennbar werden. Dafür müssen alle Elemente der Gemeinschaft, Kultur, Bildung, Führung gut integrativ ineinandergreifen. Mitarbeitende müssen die diakonische Prägung konkret erleben, religiöse Angebote niedrigschwellig annehmen und sich selbst dabei aktiv einbringen können. Sie sollen spüren, dass es auf jede und jeden ankommt, dass ihre eigenen Gaben zum Mittun gefragt sind und dass Mittragen des Dienstes Freude und Arbeitszufriedenheit bringt.

Das muss übergreifend über die Berufsgruppen, Funktionsdienste, Teams, Altersgruppen, ggf. auch Standorte und Betriebsteile gelten. Und vor allem ist entscheidend, dass gerade auch diejenigen, die ohne konfessionelle Bindungen in den Dienst kommen, gut mit dem diakonischen Profil der Arbeit zurechtkommen. Sie sollen erleben, wie sie sich gut mit ihren Überzeugungen loyal zum Auftrag verhalten und wie sie dabei sinnhaft und sinnstiftend in der Diakonie arbeiten können. Und auch eine erkennbar konstruktive Teilhabe der Mitarbeitendenvertretung an der Mitverantwortung für das diakonische Profil wie überhaupt für die Gemeinschaft im Unternehmen ist ein entscheidender Faktor!

#### **2.5 Ökonomisch: Verantwortung für wirtschaftlich existenzsichernde und zukunftsfähige Grundlagen**

Zur verantwortlichen Gestaltung des Dienstes in der Diakonie gehört weiter, verlässlich für eine zukunftsfähige finanzielle Basis Sorge zu tragen. Das gilt mit Blick auf die Mitarbeitenden ebenso wie für die in der Sorge anvertrauten hilfsbedürftigen Menschen. Es braucht für sie langfristig wirtschaftlich existenzsichernde Grundlagen und zusätzliche Erträge für Re-Investitionen und Innovationen.

Angesichts knapper öffentlicher Kassen, demographischen Drucks auf die Pflegesysteme und vieler weiterer Probleme im Finanzregime der Sozialbranche war das schon lange eine Dauer-Herausforderung für die diakonischen Unternehmen. Mit den krisenhaften Entwicklungen von Russlands Krieg gegen die Ukraine, der Energie-Krise und der galoppierenden Inflation sind diese Aspekte der diakonischen Verantwortungsgemeinschaft nochmals dringlicher und schwieriger geworden.

Aber sie sind bleibend wichtig für die gute Gestaltung der diakonischen Verantwortungsgemeinschaft. Denn diese erfordert eben auch eine hohe Loyalität der Dienstgeber-Seite zu den Mitarbeitenden. Das ist auch eine Kehrseite dessen, was in der Öffentlichkeit unter dem Gesichtspunkt „Loyalitätsrichtlinie“ wahrgenommen wird. Diese Umkehrung ist in der Tradition der Diakonie tief verwurzelt und mit entscheidend auch für die Attraktivität des Dienstes in der Diakonie. Nur so sind auch zukünftig Tarife zu zahlen, die in der Höhe stets in den oberen 20 % der Vergleichsvergütungen liegen und zudem noch weitere soziale Elemente, wie eine Familienkomponente oder eine betriebliche Altersvorsorge, enthalten.

### **2.6 Führung: Verantwortung für evangelische Prägung in Arbeitsvollzügen, geistlichen Angeboten und in der Fortbildung (§ 2 II 2, III)**

Gerade in Krisenzeiten braucht es gute Leitung. Ihre Bedeutung auch für die diakonische Identität und Profilbildung stellt die EKD-Richtlinie über die berufliche Mitarbeit klar in § 2 II u. III heraus. Solche Führung prägt ein Unternehmen. Führung muss vorleben, was das Profil des Unternehmens ausmacht, muss auf den Auftrag bezogen ehrlich, glaubwürdig, engagiert, zugewandt, teamorientiert, strategisch weitsichtig und treu auch in Details handeln.

Sie werden dazu viele kluge Ratgeber aus der Organisationstheorie und -soziologie, aus der Makro- und Mikro-Ökonomie und noch aus vielen andere Bereichen kennen. Ich beziehe mich hier einmal auf den Präsidenten des 38. Deutschen Ev. Kirchentages, Bundesminister a.D. Thomas de Maizière. Zusammen mit dem Top-Manager Karl-Ludwig

Kley hat er „Goldene Regeln guter Führung“ zusammengetragen<sup>12</sup>. Und bei einem Sommertreffen im Kreis der leitenden Juristinnen und Juristen der Landeskirchen in der EKD durften wir dazu so etwas wie ein Gruppencoaching in Sachen „Die Kunst des guten Führens...“ in Krisenzeiten genießen. Ich nehme einiges daraus hier exemplarisch dafür auf, was von guter Führung in der Krise zu erwarten ist:

Gute Führung ...

- bedeutet über eigene Amts- und Dienstzeiten hinaus zu denken und zu handeln.
- geht nur mit Redlichkeit und Haltung, mit Verantwortungsgefühl und Loyalität, um Vertrauen zu gewinnen und Vertrauen zu schenken.
- verlangt, Ambitionen auch umzusetzen.
- überwindet Krisen.
- bedeutet, das Bestehende zu verändern.

### **3. Die Verantwortungsgemeinschaft fordert persönliche Rechenschaft jedes einzelnen**

Nun sind wir also wieder bei unserer Führungsverantwortung in der Diakonie angelangt. Das Wichtigste wäre mir, wenn deutlich geworden ist, dass zumindest von mir aus alles andere als ein Abgang auf Diakonie dran ist! Es gibt so viele Menschen, die sich in der Diakonie nach Kräften engagieren. Ihnen und vielen anderen schulden wir Rechenschaft über „die Hoffnung, die in uns ist“. Dabei kommt es auf uns als Führungskräfte, als einzelne und im Team, entscheidend an. Es braucht unsere zupackende Zuversicht, die gerade in der uns von Gott in Christus verheißenen Hoffnung gründet. Hier sind wir als Führungskräfte besonders gefordert: Denn „an ihren Früchten sollt ihr sie erkennen!“ (Matthäus 7,16.20). Ich bin dankbar, in dieser Verantwortungsgemeinschaft tatkräftig mitzuwirken zu können und dabei etwas von dem aufblitzen zu lassen, was mich in der Gemeinschaft der Glaubensgenossen dazu bewegt.

---

<sup>12</sup> Thomas de Maizière / Karl-Ludwig Kley: *Die Kunst guten Führens. Macht in Wirtschaft und Politik*, Freiburg i.Br. 2021.

Dierk Starnitzke

## DIE KONFESSIONELLE IDENTITÄT DIAKONISCHER ORGANISATIONEN UND DIE KONSEQUENZ FÜR DIE BINDUNG IHRER MITARBEITENDEN

### 1. Einführung

Mit dieser Thematik handelt es sich ohne Zweifel um eine der dringenden Fragestellungen der künftigen Arbeit in der Diakonie. Erstens wird durch die demographische Entwicklung die Anzahl der Verrentungen der zahlreichen Personen, die Anfang der 1960er Jahre geboren wurden, enorm ansteigen, so dass in diakonischen Organisationen neben der gewöhnlichen Fluktuation der Mitarbeitenden an etlichen Stellen zusätzlich etwa ein Viertel der Mitarbeitenden in den nächsten fünf Jahren altersbedingt ausscheiden wird. Zweitens gibt es aufgrund einer niedrigen Geburtenrate über Jahrzehnte hinweg zu wenige junge Menschen, um diese Verluste an Arbeitskräften zu kompensieren. Drittens sind unter den potentiellen neuen Mitarbeitenden für die Diakonie immer weniger Menschen mit einer christlichen Herkunft oder gar Kirchenzugehörigkeit zu finden, weil inzwischen die Mitglieder der beiden großen christlichen Kirchen in Deutschland weniger als die Hälfte der Bevölkerung ausmachen.

### 2. Identität der Organisation und persönliche Überzeugung der Mitarbeitenden

Angesichts dieser Entwicklungen wurden grundsätzliche Überlegungen zu dieser Problematik bereits in mehreren Publikationen dargelegt. Auf der Basis der Arbeit im „Brüsseler Kreis“ (BK), einer Verbindung von 13 konfessionellen Unternehmen aus Diakonie und Caritas, wurden vom Verfasser zusammen mit Hanns-Stephan Haas fünf Thesen entwickelt, die eine zukunftsfähige Positionierung diakonischer und caritativer Organisationen ermöglichen sollten. Sie folgten dem Grundgedanken, dass im Hinblick auf die Ausprägung der christlichen Identität sozialer Unternehmen zwischen der Identität der jeweiligen Organisation und

der persönlichen Glaubensüberzeugung der Mitarbeitenden unterschieden werden kann.<sup>1</sup> Die konfessionelle Identität der Unternehmen kann dabei aufgrund ihrer Entstehungsgeschichte und ihres Selbstverständnisses vorausgesetzt werden. Das bedeutet eben nicht, dass diese Identität aus einem möglichst hohen Anteil der Kirchenmitglieder an der Mitarbeiterschaft abgeleitet werden müsste und sollte, wie das die aktuelle Loyalitätsrichtlinie der EKD vorzugeben scheint.<sup>2</sup> Deshalb haben wir in den Thesen des Brüsseler Kreises formuliert: „Die Orientierung an dem formalen Kriterium der Kirchenmitgliedschaft unserer Mitarbeitenden ist aber nicht in erster Linie eine Herausforderung für das Personalmanagement, sondern vor allem ein theologisches Problem. Die Exklusivität einer formalen konfessionellen Mitarbeitendenbindung steht nicht nur in Spannung zu einem universellen Hilfeethos im Klienten- und Klientinnenbezug, sondern vor allem zum Kern theologischer Überzeugungen, die unsere Unternehmen prägen. (...) Der Universalität des Erbarmens Gottes entspricht, dass das Heil gerade auf der Basis des Christusglaubens auch außerhalb des Christusglaubens gedacht werden konnte (vgl. 1. Kor 15,21f und Röm 11,32). (...) In der Gestaltung der Gesellschaft entspricht diesem Grundimpetus die Zielperspektive der Inklusion, der sich die Unternehmen des BK verpflichtet wissen.“<sup>3</sup>

Die kritische Betrachtung des formalen Kriteriums der Kirchenmitgliedschaft bedeutet jedoch nicht, dass die Haltung und das Verhalten der Mitarbeitenden innerhalb der Organisation damit beliebig wären. Das Unternehmen muss vielmehr sein konfessionell geprägtes Selbstverständnis deutlich gegenüber allen Mitarbeitenden formulieren und ihnen gegenüber die klare Erwartung aussprechen, dass sie sich mit ih-

---

1 Siehe z.B. Hanns-Stephan Haas / Dierk Starnitzke (Hg.): *Diversität und Identität. Konfessionsbindung und Überzeugungsppluralismus in caritativen und diakonischen Unternehmen*, Stuttgart 2015.

2 Dazu heißt es in § 3, Absatz 1, Satz 2 der Richtlinie (<https://kirchenrecht-ekd.de/document/3144>): „Die berufliche Mitarbeit in der evangelischen Kirche und ihrer Diakonie setzt grundsätzlich die Zugehörigkeit zu einer Gliedkirche der Evangelischen Kirche in Deutschland oder einer Kirche voraus, mit der die Evangelische Kirche in Deutschland in Kirchengemeinschaft verbunden ist.“

3 Haas / Starnitzke 2015, S. 21f.

rem Handeln daran zu orientieren haben. Die Mitarbeitenden müssen umgekehrt auch bei verschiedensten persönlichen Glaubensüberzeugungen und Weltanschauungen die an sie gerichteten Verhaltenserwartungen der Organisation ausdrücklich und verbindlich anerkennen und sich entsprechend verhalten.<sup>4</sup> Für die Ausprägung des konfessionellen Selbstverständnisses des Unternehmens ist es dabei sehr hilfreich, die Formulierungen zur christlichen Identität in den eigenen Statuten, z.B. den Präambeln der Satzungen, ernst zu nehmen und diese immer wieder auf konkrete Situationen hin zu aktualisieren und zu applizieren. Das setzt voraus, dass es auch Personen in der Organisation gibt, die dieses können und auch leisten und die dabei nicht zwingend Theologinnen oder Theologen sein müssen.<sup>5</sup>

Eine Untersuchung von 21 Sozialunternehmen aus Diakonie und Caritas zeigte dann, dass diese Organisationen erhebliche Anstrengungen unternehmen, um ihr konfessionell geprägtes Selbstverständnis in die Praxis umzusetzen.<sup>6</sup> Nach Analyse der verschiedensten identitätsprägenden Aktivitäten dieser Organisationen konnte als These formuliert werden, dass die christliche Identität eines caritativen bzw. diakonischen Unternehmens sich wesentlich auch aus der (Selbst-)Deutung der innerhalb der Institution alltäglich geschehenden Handlungen, Kommunikationen und Entscheidungen ergibt. „Minimalanforderung ist dabei, dass die tatsächlichen Handlungen, Kommunikationen und Entscheidungen des jeweiligen caritativen oder diakonischen Trägers nicht dieser Deutung widersprechen und dass die Mitarbeitenden diese Interpretation nicht grundsätzlich ablehnen.“<sup>7</sup>

<sup>4</sup> Vgl. a.a.O., S. 23.

<sup>5</sup> Siehe dazu Dierk Starnitzke: *Stärkung der Identität*, in: Beate Hofmann / Barbara Montag (Hg.): *Theologie für Diakonie-Unternehmen. Funktionen, Rollen, Positionen*, Stuttgart 2018, S. 83–92.

<sup>6</sup> Hanns-Stephan Haas / Dierk Starnitzke: *Gelebte Identität. Zur Praxis von Unternehmen in Caritas und Diakonie*, Stuttgart 2019.

<sup>7</sup> A.a.O., S. 194.

### 3. Weiterentwicklung der bisherigen Position

Auf diesem Hintergrund werden im Folgenden die dargestellten und in den Jahren 2015 bis 2019 publizierten Überlegungen noch einmal einer kritischen Betrachtung unterzogen. Einerseits hat der Verfasser sich bemüht, in seiner Tätigkeit als Vorstandssprecher einer Diakonischen Stiftung die dargestellten Grundsätze im Sinne eines Werteorientierten Managements<sup>8</sup> auch in der eigenen Organisation wesentlich mit zu prägen. Es wurde ein breit angelegter Leitbildprozess initiiert, in dem mit direkter Beteiligung von über 80 Prozent der Mitarbeitenden in 120 halbtägigen Workshops ein „Handlungsleitendes Bild“ erarbeitet wurde, das seitdem die Grundorientierung für das Selbstverständnis und die weitere Entwicklung der Stiftung geben sollte. Die Konzeptionen und Strategien der Stiftung sowie ihr Außenauftritt wurden stringent aus diesem Leitbild abgeleitet.<sup>9</sup> Andererseits musste der Verfasser sich dabei seit Oktober 2019 mit Erfahrungen auseinandersetzen, die noch einmal eine Weiterentwicklung des oben unter 2. skizzierten Ansatzes erfordern.

Die folgenden Überlegungen sind auf dem Hintergrund strafrechtlicher Ermittlungen zu verstehen, die sich aktuell unter anderem gegen etliche Mitarbeitende der Diakonischen Stiftung Wittekindshof richten. Zurzeit sind vier ehemalige, bis zu den Ermittlungen 2019 verantwortliche Leitungen eines Geschäftsbereiches ‚Wohnen‘ der Stiftung wegen Freiheitsberaubung oder gefährlicher Körperverletzung gegenüber Klientinnen und Klienten angeschuldigt. Gegen weitere Beschuldigte wird noch ermittelt. Diese Ereignisse geben Anlass, bisherige Positionen und Ansichten zur diakonischen Profilbildung noch einmal grundlegend zu reflektieren und an einigen Stellen deutlich zu modifizieren oder anders zu akzentuieren.

<sup>8</sup> Siehe dazu auch Martin Büscher / Jens Rannenberg / Dierk Starnitzke: *Wertegeleitete Unternehmensführung. Empirie und Theorie diakonischer und privatwirtschaftlicher Organisationen*, Baden-Baden 2020.

<sup>9</sup> Siehe zu diesem Prozess im Detail Dierk Starnitzke: *Diakonie in biblischer Orientierung. Biblische Analysen – Ethische Konkretionen – Diakonisches Leitungs-handeln*, Stuttgart 2011, S. 186ff.

Zunächst werden durch die genannten Erfahrungen Allmachtsphantasien der obersten Leitung grundlegend modifiziert. Die Tätigkeit der Leitung einer kirchlich-diakonischen Organisation ist realistischerweise in dem Bewusstsein auszuführen, dass in der Organisation Prozesse mitunter anders verlaufen können, als es die Leitung beschlossen und vorgegeben hat und dass deshalb eine detaillierte Kontrolle der Prozesse und nötigenfalls eine gezielte Intervention und Korrektur gesichert sein muss. Dafür muss auch die Perspektive der Mitarbeitenden aktiv in das Leitungshandeln mit einbezogen werden.<sup>10</sup> Das Führungsverständnis ist in diesem Sinne zu differenzieren. Gelungene Führung hat auch die Eigendynamik der konkreten Arbeitsprozesse und die damit zusammenhängenden Problemlagen in der alltäglichen Arbeit der Mitarbeitenden aufmerksam wahrzunehmen<sup>11</sup> und verantwortlich damit umzugehen. Das gilt auch für Fragen konfessioneller Identitätsbildung. Damit relativieren sich z.B. auch Versuche der obersten Leitung, diakonische Identität gewissermaßen als ein Programm zu implementieren.

Abweichungen von den in der Leitung gesetzten Grundsätzen der diakonischen Arbeit können sich nicht nur bei Mitarbeitenden ergeben, die keine besondere persönliche Bindung zu Diakonie und Kirche aufweisen. Gerade so genannte Ankerpersonen, die besonders für die Prägung diakonischer Identität sichtbar oder verantwortlich sein sollen, wie z. B. Diakoninnen und Diakone, Diakonissen oder andere besonders geschulte und gemeinschaftlich gebundene Mitarbeitende, können sich dabei ebenso mit ihren Tätigkeiten als problematisch erweisen. So gehören im konkreten Falle drei der vier Angeschuldigten der Brüder- und Schwesternschaft des Wittekindshofes an und sind von der Ev. Kirche von Westfalen eingeseignete Diakoninnen bzw. Diakone. Die Brüder- und Schwesternschaft ist mit ca. 1400 Mitgliedern eine der größten diakonischen Gemeinschaften in Deutschland. Im Wittekindshof sind bei insgesamt ca. 3750 Mitarbeitenden ca. 410 Diakoninnen

<sup>10</sup> Zur Unterscheidung zwischen Leitungs- und Mitarbeitendenperspektive siehe Beate Hofmann (Hg.): *Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft*, Stuttgart 2020.

<sup>11</sup> Niklas Luhmann hat dazu den etwas provokativen Begriff der „Unterwachung“ der Leitung durch die Mitarbeitenden eingeführt. Siehe dazu Niklas Luhmann: *Der neue Chef*, Frankfurt am Main 2016.

und Diakone sowie weitere ca. 320 Mitarbeitende mit diakonisch-theologischer Basisqualifikation aus der Gemeinschaft direkt beschäftigt und prägen damit die Arbeit der Stiftung wesentlich mit. Ihr satzungsmäßiger Auftrag ist, zur diakonischen Profilierung der Stiftung beizutragen. Der Verfasser ist als Vorstandssprecher zugleich Vorsteher der Gemeinschaft.

Die problematischen Ereignisse im Wittekindshof zeigen, dass die konfessionelle Identität diakonischer Organisationen und ihr daraus abgeleitetes Handeln sich nicht unbedingt an der besonderen christlichen Motivation der Mitarbeitenden oder an ihrer Bindung durch die Mitgliedschaft in einer christlichen Kirche sowie in besonderen diakonischen Gemeinschaften zeigen. Auch das explizit formulierte christliche Selbstverständnis der Organisation und der aufrichtige Versuch, dieses durch Leitbild, Konzepte, Schulung der Mitarbeitenden und etliche andere Instrumente und Aktivitäten in der Organisation zu implementieren, sind keine Gewähr dafür, dass es dabei nicht auch zu erheblichen Differenzen zu diesem Selbstverständnis kommen kann. Es braucht also offensichtlich noch weiter gehende Kriterien für diakonische Identitätsbildung. Im Folgenden soll deshalb die These vertreten werden, dass sich die konfessionelle Identität einer diakonischen Organisation und eine entsprechende Bindung der Mitarbeitenden vor allem dadurch erweisen, dass sie die Personen, für die sie arbeiten, möglichst gut behandeln und unterstützen. Gut meint dabei: auf aktuellem fachlichem Stand, dem individuellen Bedarf und erklärten Wunsch und Willen der unterstützten Menschen entsprechend und vor allem unter Wahrung und Stärkung ihrer vollen Menschenrechte.

### *Personenzentrierung als diakonische Grundorientierung*

Diese Formulierungen mögen trivial klingen, sie sind es aber in der Praxis in keiner Weise. Es geht letztlich um die Orientierung und Ausrichtung aller Abläufe einer diakonischen Organisation auf die konkreten Bedarfe der unterstützten Personen, also um konsequente Personenzentrierung. Das richtet erhebliche Anforderungen an die jeweiligen Unternehmen und stellt dabei gewohnte Routinen durchaus in Frage.

Die konfessionelle Identität diakonischer Organisationen zeigt sich am besten durch die hohe Wertschätzung der Individualität der unter-

stützten Menschen im konkreten Alltagshandeln. Das gilt auch und gerade für Arbeitsbereiche, in denen diese Menschen zum Teil sehr ungewohnte und mitunter auch für sie selbst und andere bedrohliche Verhaltensweisen zeigen. Die hohe Wertschätzung der Individualität kann sich dabei sehr gut an den diesem Grundgedanken entsprechenden biblischen Traditionen orientieren. Bereits in Gen 1,27 steht in der ersten Schöpfungsgeschichte geschrieben, dass Gott die ersten beiden Menschen „in“ oder „nach seinem Bilde“ schuf. Psalm 8,4ff betont dann den Wert eines jeden Menschen. Der Psalmist schreibt dort: „Wenn ich sehe die Himmel, deiner Finger Werk, den Mond und die Sterne, die du bereitet hast: was ist der Mensch, dass du seiner gedenkst und des Menschen Kind, dass du dich seiner annimmst? Du hast ihn wenig niedriger gemacht als Gott, mit Ehre und Herrlichkeit hast du ihn gekrönt.“ In gewissem Sinne kann man sogar den Römerbrief des Paulus als ein frühes, konsequent theologisch bzw. christologisch begründetes Konzept von Individualität verstehen.<sup>12</sup> In 1. Kor 15,22 schreibt Paulus schließlich, dass im auferstandenen Christus alle Menschen lebendig gemacht werden.

Wenn unter den Prämissen der theologisch begründeten Wertschätzung der Individualität des einzelnen unterstützten Menschen, der Anerkennung seiner vollen Rechte und der daraus resultierenden konsequenten Personenorientierung der Organisationsabläufe und Handlungen der Mitarbeitenden Menschen von der Diakonie gut unterstützt werden, dann steht solches gelungenes Unterstützungshandeln unter der Verheißung und Zusage, dass darin Christusbegegnung geschieht und es sich deshalb um einen diakonischen Dienst im besten Sinne handelt. Jesus Christus spricht nämlich im Matthäusevangelium die Worte: „Was ihr einem von diesen meinen geringsten Geschwistern getan habt, das habt ihr mir getan.“ (Mt 25,40) Die Pointe der Argumentation des Textes in Mt 25,31-46 besteht dabei darin, dass die hier Angesprochenen selbst nicht wussten, dass sie mit ihrem Hilfehandeln an bedürftigen Personen etwas Besonderes getan haben. Erst durch die Worte Christi wird ihnen eröffnet, dass ihr Dienst an den Menschen eine besondere Bedeutung und Qualität hatte und dass sie dadurch so-

<sup>12</sup> Siehe dazu Dierk Starnitzke: *Die Struktur paulinischen Denkens im Römerbrief. Eine linguistisch-logische Untersuchung*, Stuttgart 2004.

gar Christus selbst gedient haben. „Denn ich habe Hunger gehabt, und ihr habt mir zu essen gegeben. Ich habe Durst gehabt, und ihr habt mir zu trinken gegeben. Ich war fremd, und ihr habt mich aufgenommen. Nackt, und ihr habt mich bekleidet. Ich war krank, und ihr habt mich betreut. Ich war im Gefängnis, und ihr seid zu mir gekommen.“ (Mt 25,35f)

Diakonisches Handeln kann sich also, folgt man dem Matthäusevangelium, auch und gerade ereignen, ohne dass dies die Beteiligten zwingend als christliches motiviertes Handeln intendiert haben müssen. Solches diakonische Handeln steht vielmehr unter der Verheißung und Zusage, dass darin nicht nur menschliche Begegnung, sondern auch eine Begegnung mit Christus geschehen kann. Am Ende führt das im Bibeltext sogar zu der Aussage, dass diejenigen, die solches Hilfehandeln an Bedürftigen praktizieren, das ewige Leben erlangen werden und diejenigen, die es nicht tun, ewige Strafe erwarten können. Peter Fiedler meint dazu in seinem Kommentar zum Matthäusevangelium: „Es sind Taten der Mitmenschlichkeit, für die die Teilnahme am ewigen Leben geschenkt wird und deren Fehlen zum Ausschluss davon führt.“<sup>13</sup>

Solche Überlegungen haben hohe Relevanz für die Frage, ob heute in der diakonischen Arbeit ausdrücklich aufgrund christlicher Motivation von den Mitarbeitenden gehandelt werden muss, damit die Arbeit auch eindeutig christlich identifiziert werden kann. Der Matthäustext spricht eher dafür, dass auch die Taten von Menschen, die nicht aus persönlicher christlicher Motivation geschehen, im besten Sinne als diakonisches Handeln verstanden werden können – sofern sie die betroffenen Menschen wirklich in ihren elementaren Bedürfnissen unterstützen. Das ist dann ein sehr gutes Argument dafür, auch nichtchristliche Mitarbeitende aus guten theologischen Gründen in der Diakonie als Mitarbeitende einzusetzen. Es gibt zahlreiche Beispiele aus der Praxis dafür,

<sup>13</sup> Peter Fiedler: *Das Matthäusevangelium (Theologischer Kommentar zum Neuen Testament, Bd. 1)*, Stuttgart 2006, S. 377. Anders die enger gefasste Interpretation von Ulrich Luz, der den Spruch Jesu von den „geringsten Geschwistern“ nur auf bestimmte Mitglieder der christlichen Gemeinde bezieht, am ehesten auf die im frühen Christentum umherziehenden „Wanderradikalen“. Vgl. Ulrich Luz: *Das Evangelium nach Matthäus, Evangelisch-Katholischer Kommentar, Bd. I/3, Neukirchen-Vluyn 2012*, S. 538f.

dass gerade Mitarbeitende ohne besondere christliche Motivation eine hervorragende Betreuung von hilfebedürftigen Personen leisten. Dabei ist zusätzlich zu beachten, dass es angesichts der religiösen und kulturellen Diversität der von der Diakonie unterstützten Menschen sinnvoll ist, Mitarbeitende zu haben, die die verschiedenen Kulturen und Religionen kennen und deshalb eine religions- und kultursensible Arbeit leisten können.<sup>14</sup>

### ***Hindernisse für praktizierte Personenzentrierung***

Diakonische Arbeit (wie soziale Arbeit insgesamt) vollzieht sich in unserer Gesellschaft nicht selten unter problematischen Rahmenbedingungen. In der Pflege, Eingliederungshilfe und im Krankenhaus, aber auch in der Jugendhilfe muss man große Sorge haben, dass angesichts der knappen Ressourcen und der aus guten Gründen strengen rechtlichen Vorgaben alle wichtigen Vorgaben in der Praxis tatsächlich eingehalten werden können. Es gibt an vielen Stellen eine erhebliche Spannung zwischen dem individuellen Anspruch auf die volle Nutzung der Menschenrechte und der Praktikabilität im diakonischen Alltag. Die permanente Überforderung des Personals beinhaltet zudem hohe Risiken des Misslingens guter Unterstützungshandlungen im oben genannten Sinne. Finanz- und Personalknappheit werden in Zukunft prekäre Unterstützungssituationen noch verstärken. Die rechtlichen Rahmenbedingungen und die Ausstattung mit nötigen Ressourcen müssen deshalb für die diakonische Praxis unbedingt verbessert werden.

Die offene Thematisierung problematischer Handlungen und Arbeitssituationen fällt dabei offenbar gerade im religiösen Kontext der kirchlich-diakonischen Arbeit nach innen wie nach außen schwer. Hier mag sich der hohe moralische Anspruch an die Arbeit kontraproduktiv auswirken, der von Externen, aber auch von Diakonie und Kirche selbst erhoben wird. Selbstkritisch muss zugestanden werden, dass gerade wir Leitenden diakonischer Organisationen uns lieber in der Veröffent-

<sup>14</sup> Siehe dazu im Detail Dierk Starnitzke: *Religionssensibilität konfessioneller Träger Sozialer Arbeit im Kontext der modernen Gesellschaft*, in: Matthias Nauwerth / Kathrin Hahn / Michael Tüllmann / Sylke Kösterke (Hg.): *Religionssensibilität*, Stuttgart 2017, S. 396–408.

lichung von Erfolgsgeschichten betätigen, als in der Thematisierung problematischer Arbeitsabläufe und Geschehnisse. Der verständliche Wunsch, das Image der eigenen Organisation in der Öffentlichkeit positiv darzustellen, kommt dabei hinzu. Diese Blockaden müssen um der diakonischen Identität Willen überwunden werden. Angesagt ist gerade in evangelischer Perspektive ein offener und selbstkritischer Umgang mit problematischen Geschehnissen und Arbeitskonstellationen.

Grundsätzlich muss die Personenzentrierung der Arbeit auf die unterstützten Menschen Priorität vor den Eigeninteressen und Handlungsroutinen der diakonischen Organisation besitzen. Diese Anforderung stellt sowohl für die jeweilige Organisation als auch für die in ihr handelnden Personen eine große Herausforderung dar. Komplexe Einrichtungen tun sich deshalb mit dieser Umstellung auf konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der von ihnen unterstützten Personen erfahrungsgemäß sehr schwer. Es ist daher fest mit Verhinderungsstrategien der Organisation zu rechnen.

Eine mögliche Verhinderungsstrategie besteht zum Beispiel darin, den unterstützten Menschen die Fähigkeit einer eigenständigen Formulierung ihres Auftrages an die helfende Organisation abzusprechen. Demgegenüber ist unbedingt zu beachten, dass der Wunsch und Wille dieser Personen und ihr Auftrag an die diakonische Organisation entweder von ihnen selbst oder von den für ihre gesetzliche Vertretung zuständigen Personen durch konkrete Aufträge klar formuliert wird. Für die diakonische Organisation und die Mitarbeitenden muss es dann darum gehen, deren Aufträge möglichst gut verstehen und erfüllen zu können. Natürlich werden in diesem Prozess alle Beteiligten auch ihre Begrenztheiten erfahren, er ist aber möglichst konsequent durchzuführen.

Eine weitere in der Praxis beobachtbare Verhinderungsstrategie kann darin bestehen, im Wunsch und Willen der Klienten unangemessene Erwartungen zu sehen, die die geregelten Organisationsabläufe schwerwiegend belasten und gefährden. Demgegenüber ist zu beachten, dass die Abläufe und Strukturen der Organisation keinen Selbstzweck darstellen, sondern einzig und allein der guten Auftragserfüllung für die Klienten zu dienen haben. Sie sind deshalb bei Bedarf anzupassen, nicht zuletzt auch um den Erfolg und die Zukunft der Organisation zu sichern. Natürlich werden in diesem Prozess alle Beteiligten auch die

begrenzt vorhandenen Ressourcen berücksichtigen müssen, er ist aber möglichst konsequent durchzuführen.

Eine dritte mitunter wahrnehmbare Verhinderungsstrategie besteht darin, in den Vorgaben des Gesetzgebers gut gemeinte theoretische Vorgaben von praxisfernen Personen und Institutionen zu sehen, die im gelebten Arbeitsalltag mitunter nicht vollständig umgesetzt werden könnten. Demgegenüber ist zu beachten, dass es sich bei diesen Fragen im Kern nicht um eine Theorie-Praxis-Problematik handelt, sondern um die volle Realisierung von Menschenrechten für Personen, die gerade von einer Einschränkung ihrer Rechte bedroht sind. Natürlich werden bei diesen gesetzlichen Vorgaben alle Beteiligten auch die Grenzen der Praktikabilität erfahren, sie sind aber dennoch konsequent umzusetzen.

In diese Verhinderungsstrategien stimmen auch an der Arbeit als Partner beteiligte andere Institutionen wie Kostenträger, Behörden oder politische Instanzen mit den oben genannten Argumenten gern mit ein. Personenzentrierung bedeutet deshalb für diakonische Organisationen auch, ihnen gegenüber die Interessen und Aufträge der Klientinnen und Klienten zu verdeutlichen und nötigenfalls mit durchzusetzen. Die Aufgabe für die weitere gute Entwicklung diakonischer Arbeit muss deshalb darin bestehen, solche Verhinderungsstrategien zu überwinden und sich in Bezug auf die Ausrichtung der gesamten Organisation und aller dort tätigen Mitarbeitenden auf die Klientinnen und Klienten als Auftraggeber der Leistungen konsequent aufzustellen.

### ***Diakonische Identitätsbildung und Mitarbeitendenbindung durch Selbstkritik***

Das erfordert eine selbstkritische Betrachtung und gegebenenfalls Veränderung aller Organisationsabläufe in der genannten Zielrichtung. Nötig ist außerdem eine Haltung aller Mitarbeitenden und auch der Leitungen, die sich konsequent auf die Erfüllung der Aufträge der Klientinnen und Klienten ausrichtet. Die internen und externen Beschwerdemöglichkeiten durch Nutzer der diakonischen Angebote und durch Mitarbeitende zur Bearbeitung von problematischen Arbeitssituationen sind dabei gut aufzustellen. Das inzwischen verabschiedete Hinweisgeberschutzgesetz, das auf der Whistleblower-Richtlinie der Europäischen Union beruht, bietet hierzu gute Möglichkeiten und gebietet für diako-

nische Organisationen die Einrichtung eines entsprechenden Meldesystems.

Diakonische Identität zeigt sich insofern auch und gerade im Umgang mit problematischen Abläufen und Ereignissen. Wenn man den oben genannten hohen Ansprüchen einer guten Unterstützung nicht entsprechen kann, braucht es nach innen eine offene Fehlerkultur verbunden mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess und nach außen eine offene Thematisierung problematischer Prozesse, bis hin zu persönlichen oder öffentlichen Eingeständnissen und Bekundungen des Bedauerns.

Die historische Aufarbeitung der Geschehnisse in kirchlichen (aber auch staatlichen) Einrichtungen der Jugendhilfe und Eingliederungshilfe in der Nachkriegszeit bis 1975 (BRD) bzw. 1990 (DDR) zeigt, dass problematische Vorgänge nicht nur in der Gegenwart, sondern auch in der Vergangenheit zur diakonischen (aber auch caritativen und staatlichen) Arbeit häufig dazu gehörten.<sup>15</sup>

Für die konstruktiv-kritische Bearbeitung von problematischen Abläufen in der Diakonie bietet die evangelische Theologie hervorragende Ansatzpunkte. Ihr ist in ihrer konsequenten Orientierung an der Heiligen Schrift der selbstkritische Umgang mit problematischen Verhaltensweisen zutiefst vertraut. Paulus drückt das im Römerbrief, Kap. 7,14 folgendermaßen aus: „das Gute, das ich will, das tue ich nicht; sondern das Böse, das ich nicht will, das tue ich.“ Solche theologisch reflektierenden Texte ermöglichen, in der Theologie selbstkritisch zwischen der Person und ihren Taten („Werken“) zu unterscheiden. Auf dieser Basis kann man mit möglicherweise geschehenen ungunstigen Taten kritisch und offen umgehen und sie dann auch grundlegend bessern, ohne die Per-

<sup>15</sup> So der Abschlussbericht des Forschungsprojektes der „Stiftung Anerkennung und Hilfe“: Heiner Fangerau / Anke Dreier-Horning / Volker Hess / Karsten Laudien / Maïke Rotzoll (Hg.): *Leid und Unrecht. Kinder und Jugendliche in Behindertenhilfe und Psychiatrie der BRD und DDR 1949 bis 1990*, Köln 2021; <https://sehka.org/wp-content/uploads/2021/10/forschungsbericht-wissenschaftliche-aufarbeitung.pdf>, sowie exemplarisch für den Wittekindshof Hans-Walter Schmuhl / Ulrike Winkler: „Als wären wir zur Strafe hier“. *Gewalt gegen Menschen mit geistiger Behinderung – der Wittekindshof in den 1950er und 1960er Jahren*, Bielefeld 2012.

son, der diese Taten zugerechnet werden, dabei grundsätzlich zu disqualifizieren.

Die Pflege diakonischer Identität impliziert deshalb für diakonische Organisationen und die in ihnen handelnden Personen neben der positiven Gestaltung und Würdigung gelungener Arbeit auch permanente Selbstkritik. Zentrales Kriterium ist dabei die mehr oder weniger gelungene Unterstützung der Personen, denen die Arbeit gilt, unabhängig von Herkunft, Eigenschaften, Religion und Konfession der unterstützten und der unterstützenden Personen.

Damit in diesem Sinne eine gute diakonische Arbeit in Zukunft überhaupt noch gelingen kann, gilt es vor allem, angesichts der enormen Personalknappheit nach 2026 geeignete Mitarbeitende zu finden und zu binden. Auswahlmöglichkeiten zwischen christlichen und nichtchristlichen Mitarbeitenden wird es dabei kaum noch geben. Diese Frage ist auch nicht prioritär. Stattdessen muss das oberste Kriterium der Personalauswahl sein, ob man der Person eine möglichst gute und menschengerechte Arbeit im Sinne des oben Ausgeführten zutrauen kann. Dafür zu sorgen, muss aufgrund der dargestellten Überlegungen das zentrale Interesse diakonischer Organisationen sein. Dies kann in dem Vertrauen geschehen, dass eine gute Unterstützung unter der Begründung, Verheißung und Zusage Jesu Christi steht, die oben dargelegt wurde: „Was ihr einem dieser meiner geringsten Geschwister getan habt, das habt ihr mir getan.“ (Matthäus 25,40)

*Michael Stuber*

## DIE VIELFALT IN GESELLSCHAFT UND IN DEN BELEGESCHAFTEN: EIN AUFTRAG AN HALTUNG UND HANDELN<sup>1</sup>

Schaut man auf den historischen Startpunkt der Diskussionen zu *diversity* und *inclusion* oder zu Vielfalt und Einbeziehung, so fällt auf, dass zu Anfang das Konzept lediglich *diversity* genannt wurde und insofern Vielfalt bzw. Differenz oder Unterschiedlichkeit damit ganz klar in den Fokus rückte und sogar als einziges Thema verfolgt.

Damit sind zwei Dinge gesagt: einerseits existierte die Annahme, dass es eine monolithische Grundgesamtheit dessen gibt, was vor allem in der Nachkriegszeit nach dem Zweiten Weltkrieg in vielen sogenannten westlichen Ländern als richtig angesehen werden darf und dass es erforderlich ist, zweitens eine Sichtbarkeit von anderen Menschen zu schaffen, die von dieser implizit akzeptierten Norm abweichen. Der damit einhergehende Fokus auf diese Andersartigkeit bringt unterschiedliche Aspekte mit sich. Einerseits ist damit verbunden, dass man über sichtbare Unterschiedlichkeit nachdenken kann oder nachdenken muss, sowie über Themen oder Aspekte, die Menschen als identitätsstiftend erleben, bezeichnen oder selber anführen. Andererseits gibt es weitere Aspekte von Vielfalt, die vor allem nicht sichtbar sind, wie z. B. Arbeitsstil oder Sprachkenntnisse, Mobilität, Familienstand oder Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und dieses Wechselspiel zwischen unterschiedlichen Aspekten ist etwas, das es zu bedenken gilt und das gerade zu Beginn der Entwicklung von *diversity* nicht immer in gleichem Maße vorhanden waren.

Der Fokus des Diversity-Konzeptes war von Anfang an zweigeteilt. Einerseits bestand der Wunsch nach einer Nichtdiskriminierung oder Antidiskriminierung und dies leitet sich vor allem aus der Herkunft des Konzeptes ab, das seinen Ursprung oder sein Pendant im politischen Bereich findet, wo *equality*, also Gleichstellung, oder *equity*, also Chan-

---

<sup>1</sup> Die Vortragsform wurde beibehalten.

cenfairness, verfolgte Konzepte waren und sind. Andererseits verfolgte das Diversity-Konzept auch das Ziel einer angemessenen Repräsentanz dieser einer Vielfalt, die es in Gesellschaft oder Arbeits- oder Absatzmärkten gibt, und den Wunsch, diese Vielfalt auch in der eigenen Organisation widerzuspiegeln, bis hin zu den Führungsebenen.

Dieser Fokus auf Vielfalt brachte unter anderem eine große Zahl von Programmen hervor, die diese Vielfalt nicht nur sichtbar machen, sondern feiern und als etwas besonders Positives darstellen. Das ist verständlich und ein natürlicher Teil des Konzeptes. Es hat aber auch dazu geführt, dass unterschiedliche Reaktionen auf *diversity* erfolgt sind. Zu diesen gehören einerseits ein hohes Engagement und eine Dankbarkeit und eine Freude, vor allem in den traditionell benachteiligten Gruppen oder Randgruppen. Andererseits stellte man immer häufiger fest, dass aus der sogenannten Mehrheitsgesellschaft oder aus dem Mainstream oder aus der angenommenen Monokultur Kritikpunkte laut wurden, die z. B. darin bestärken, zu sagen „aber Vielfalt ist doch so viel mehr als nur z.B. Gender oder Alter oder sexuelle Orientierung, es ist doch auch das Thema XYZ“, und diese Themen waren meist eher unsichtbare Aspekte von Vielfalt und Themen, über die sich Menschen besser integriert oder berücksichtigt fühlten als über die sichtbaren Diversity-Themen. Diese Reaktionen gingen so weit, dass im Konzern Google ein internes Memo verfasst wurde, das umfangreiche Kritik an Vielfalt und Gleichberechtigung darlegte und auch belegte. Aufgrund des Leakens dieses Memos entstand eine umfangreiche öffentliche Diskussion. Und ein Teil dieser öffentlichen Diskussionen bestand darin, zu fragen, ob denn die Art und Weise, wie *diversity* bearbeitet wurde, wirklich dafür geeignet ist, alle Beschäftigten auf allen Ebenen gleichermaßen zu berücksichtigen, einzubinden und wertzuschätzen oder ob vielleicht eine Überstrapazierung des Konzeptes an manchen Stellen vorgekommen ist. Dieser Punkt wird in jüngerer Vergangenheit vor allem dadurch thematisiert, dass Fragen aufkommen: nach einer einseitigen Schuldzuweisung, nach überzogenen Forderungen in Bezug auf Art, Umfang und Geschwindigkeit von Veränderungen etc. Dies hat schon auch zu einer Politisierung und Polarisierung des Konzeptes geführt.

Dies ist im politisch-gesellschaftlichen Umfeld vielleicht noch verständlich. Es ist aber auch ein Mechanismus, der innerhalb einer Arbeitsorganisation, sei es gewinnorientiert oder im sozialen Umfeld,

nicht unbedingt gewünscht ist. Und hierfür hat die Wissenschaft eine interessante Erkenntnis gefunden. Man hat herausgefunden, dass die Akzeptanz von Diversity-Botschaften auch etwas zu tun hat mit einer Konsistenz des Kontextes. Also dass in einem politischen Umfeld politische Forderungen durchaus funktionieren und akzeptiert werden, während in einem wirtschaftlichen Umfeld oder in einem Arbeitsumfeld Botschaften erforderlich sind, die auch den Beitrag des jeweiligen Konzeptes im jeweiligen Kontext deutlich machen, und zwar von Anfang an deutlich machen. Dies hat unter anderem Larry Fink erlebt, der als CEO von Blackrock als einer der wichtigsten Wirtschaftslenker der Welt gilt. Er hat in einem Jahresschreiben an die Unternehmen, in die er investiert, gefordert, dass diese doch mehr soziale Verantwortung zeigen sollten und dabei auch das Thema *diversity*, das Thema Vielfalt, angesprochen. Und tatsächlich wurde er dafür kritisiert, was zunächst überrascht. Denn eigentlich wünscht man sich von Unternehmenslenkern und -lenkerinnen durchaus, dass sie die wirtschaftliche Bedeutung von Vielfalt anerkennen und benennen. Und genau darin bestand die Schwierigkeit seiner Aussage. Er hat eben nicht die wirtschaftliche Bedeutung von Vielfalt als Anlass genommen, sondern eine soziale Komponente, die aufgrund des Geschäftsmodells von Blackrock als wenig glaubwürdig aufgenommen wurde. Daher empfiehlt die Wissenschaft, dass Diversity-Botschaften unmittelbar an dem jeweiligen Auftrag einer Organisation orientiert werden müssen. Dies wird in der Folge noch zu interpretieren sein, im Kontext von sozialen Unternehmen.

Für gewinnorientierte Wirtschaftsunternehmen ist dies zunächst weniger kompliziert, denn dass Vielfalt zu Mehrwerten führen kann, das haben über die Jahrzehnte mehr als 250 valide und reliable Untersuchungen gezeigt. Es gibt darüber hinaus weitaus mehr sogenannte Studien zu *diversity*, die sich auch mit dem sogenannten Business Case befassen, die nach unseren Untersuchungen jedoch nicht belastbar sind, da es sich häufig um Befragungen handelt. Das Interessante ist, dass Vielfalt gemäß diesen Studien keinesfalls automatisch zu einem Mehrwert wird. Und dies bildet einen Grund, den ursprünglichen Ansatz von *diversity*, jegliche Vielfalt als positiv zu bezeichnen und grundsätzlich zu feiern, in Frage zu stellen. Vergleichen wir z. B. die Funktionsweisen des Phänomens Vielfalt anhand europäischer Realitäten, so sehen wir, dass in Europa hunderte Jahre lang vor allem Kriege herrschten,

die auf Unterschiedlichkeit basierten. Unterschiedlichkeit in Bezug auf Zugehörigkeit zu verschiedenen Kronen oder Monarchien oder später dann Nationen. Unterschiedlichkeit in Religionen, Unterschiedlichkeit in Sprache, Herkunft oder Weltanschauung. Und wir sehen in Europa erstmalig eine lange Zeit des Friedens, überwiegend in einer über 90 % des europäischen Territoriums. Seit es ein Verständnis dafür gibt, dass die europäischen Gemeinschaften und heute die europäische Union als Wertegemeinschaft, die sich zusammengeschlossen hat, um teilweise gemeinsame Ziele zu verfolgen und ein Grundgerüst gemeinsamer Werte und Regeln zu befolgen. Dies führt auch zu der Erkenntnis, dass Unterschiedlichkeit nur in Verbindung mit zwei wesentlichen Komponenten zu einem Mehrwert werden kann, nämlich einerseits mit der sogenannten Inclusion-Komponente, also einbeziehenden Verhaltensweisen, die eine produktive Zusammenarbeit und ein tatsächliches praktisches und pragmatisches Einschließen der jeweils anderen Seite konkret darstellen und umsetzen. Da ist auch der Grund, weshalb über die Jahre hinweg fast nur noch von *diversity* and *inclusion* gesprochen wird, also von Vielfalt und Einbeziehung, weil dadurch klar wird: Das eine geht nicht ohne das andere. Also könnte auch gesagt werden: *Diversity* ist nichts ohne *inclusion* und *inclusion* ist nichts ohne *diversity*. Dabei ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass *inclusion* keinesfalls eine Weiterentwicklung von *diversity* darstellt, sondern eine zwingend erforderliche Komponente einer, wie wir es nennen, Wertschöpfungskette, in der *diversity* der Ausgangspunkt ist. Weitere Studien haben jedoch gezeigt, dass *inclusion* alleine auch nicht ausreicht, um Vielfalt zu einem Mehrwert zu verhelfen. Insbesondere entsteht *inclusion* auch nicht automatisch, sobald Vielfalt vorhanden ist. Sondern es bedarf zusätzlich einer aktiven Offenheit, einer bewussten Offenheit, einer Neugier, einer grundlegenden Haltung der Akzeptanz, über die das einbeziehende Verhalten erst möglich wird.

Und mit diesen drei Bausteinen Vielfalt, Offenheit und Einbeziehung erkennen wir auch die Grundbestandteile des sogenannten Potenzialprinzips, das eben als Wertschöpfungskette beschreibt, wie Vielfalt konstruktiv, aber auch systematisch genutzt werden kann und mithin zu einem positiven Ergebnis führt. Diese Komponenten deuten auch darauf hin, dass ein ganzheitliches Diversity-Konzept eine Bearbeitung sowohl von Vielfaltsthemen bezogen auf Unterschiedlichkeit zwischen

Personen mit sich bringt als auch die Betrachtung der Organisationskultur und damit der individuellen und der geteilten, also der gemeinsamen Werte in einer Organisation, als auch die Verhaltensweisen und die mechanistischen Zusammenhänge in unternehmerischen oder in Organisationsprozessen – und dass erst über diese drei Dimensionen eine umfängliche und sinnhaltige sowie eine effektive Betrachtung und Gestaltung von Vielfalt erfolgen kann.

Über diese beiden hergeleiteten Konzeptkomponenten der Offenheit und der Einbeziehung habe ich auch die beiden Komponenten des Vortragstitels hergeleitet, nämlich Haltung und Handeln. Und dies erscheint mir gerade im Kontext sozialer Unternehmen von besonderer Bedeutung. Die sprachliche Anpassung erscheint mir gerade im Kontext sozialer Unternehmen eine besondere Bedeutung zu haben. Denn in einem sozialen Unternehmen entstehen aus Vielfalt, sei es in der Belegschaft oder sei es unter Klienten oder unter den sogenannten Stakeholdern, vor allem dadurch und vor allem dann mehr Werte für die Organisation, wenn in dieser Vielfalt eine klare positive Haltung, also z. B. Aufgeschlossenheit begegnet, sowie auch nachvollziehbare Handlungen, einbeziehende Handlungen in Bezug auf diese Vielfalt erfolgen. Das heißt, eine aktive Integration z. B. verschiedener Generationen oder Geschlechter oder sexueller Orientierungen etc. im Rahmen des betrieblichen Alltags. Aus dieser Verknüpfung können auch soziale Unternehmen in gleicher Weise wie Wirtschaftsunternehmen positive Effekte im Sinne von Mehrwerten erzielen, die sich keineswegs nur auf monetäre Mehrwerte für das Unternehmen beziehen, sondern vor allem auch auf Mehrwerte für die Klientinnen und Klienten, für die Beschäftigten, aber auch für die Identität und das Profil und mithin die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens.

Nun könnte man dazu neigen, an dieser Stelle auch rasch den Vielfaltsweg voranzuschreiten und mit einer hohen Aktivitätenrate Konzepte zur Förderung von Vielfalt umzusetzen in der Annahme, dass die positive Haltung und das integrative Handeln in Sozialunternehmen wie z. B. der diakonischen Arbeit und Arbeitsorganisationen quasi eine Selbstverständlichkeit darstellt. Dies kann anhand von Erfahrungen in vielen Organisationen durchaus bezweifelt werden. Denn auch in einem sozialen Unternehmen wird es erforderlich sein, die Konsistenz des Konzeptes von Vielfalt im jeweiligen Rahmen zu erläutern, d. h. das

sogenannte reasoning an den Anfang zu stellen: Warum befassen wir als Diakonie uns auf diese Art mit diesem Thema? Und zweitens ist es wesentlich, auch eine zeitliche Einordnung vorzunehmen, das heißt, die Fragen zu beantworten, ob es ein aktuell dringliches, relevantes Konzept ist, das uns in aktuellen Fragen weiterhilft. Passt es jetzt? Brauchen wir es jetzt? Mit dieser Art der klaren Positionierung kann eine sinnvolle Bearbeitung von diversity in diakonischen Unternehmen erfolgen. Gleichwohl muss auch in diesen Organisationen der Blick gerichtet sein auf wahrscheinlich vorhandene Beharrlichkeiten der Organisation, seien sie kulturell oder strukturell, aus der Vergangenheit gespeist, sowie auf die durchaus üblichen Barrieren im Umgang mit Vielfalt, die es sozusagen qua Menschlichkeit bei uns Menschen gibt. Diese Barrieren oder Herausforderungen, die wir im Umgang mit Unterschiedlichkeit haben, sind für jede Person individuell verschieden und hängen sehr von seiner oder ihrer persönlichen Erfahrung, von dem Werdegang und von den vielfältigen Aspekten des Lebensweges ab.

Deshalb möchte ich im zweiten Teil des Beitrages vier Fragen stellen und teilweise beantworten und mit diesen vier Fragen eine Befähigung erreichen, sich mit dem Thema diversity im Kontext einer bestimmten Organisation positiv und aktiv auseinanderzusetzen. Ich beginne diesen Teil eben nicht mit der Frage „Welche Vielfalt?“, sondern ich beginne diesen Teil mit der Frage „Welches Ergebnis soll am Ende stehen?“. Es gilt also, Ziele und Auftrag einer Organisation zu Beginn im Blick zu haben und daran auszurichten, ob und wie ein Vielfaltskonzept sinnvoll erstellt werden kann.

An dieser Stelle kommen die Besonderheiten diakonischer Unternehmen zum Tragen, insbesondere die Ausrichtung auf eine Sinnstiftung der eigenen Arbeit. Die Sinnhaftigkeit sozialer Arbeit dürfte zu den besonderen Stärken sozialer Unternehmen gehören und zu einem hohen Attraktivitätsfaktor für die jeweiligen Zielgruppen. Insofern ist es von Bedeutung, dass ein Diversity-Konzept eng in Verbindung mit dem grundlegenden Auftrag einer sozialen Organisation dargestellt wird. In anderen Beiträgen dieser Netzpublikation wird mitunter von einer verbindenden Idee gesprochen, die als Besonderheit der sozialen und auch speziell der diakonischen Arbeit und als mögliche Stärke gesehen wird. Und dies würde ich genau auch für das Thema diversity vorschlagen wollen. Nämlich, dass diakonische Unternehmen genau diese Berück-

sichtigung von Vielfalt in der Gesellschaft und in der Belegschaft als ein Teil dieser verbindenden Idee darstellen und hervorheben. Dies kann zwei Effekte haben. Einmal den Effekt, dass damit eine klare zeitgemäße Positionierung als Arbeitgeber erfolgt, dann aber auch eine positive Abgrenzung von anderen Arbeitgebern, bei denen dies möglicherweise nicht so ausgeprägt ist.

Der zweite Baustein, den ich diskutieren möchte, ist das Thema der Einbeziehung, der inclusion. Und auch hier glaube ich, dass diakonische Unternehmen eine besondere Stärke haben und besonders gute Möglichkeiten, diese Einbeziehung als festen Bestandteil ihrer Identität und ihres betrieblichen Alltags darzustellen und insofern diversity und inclusion als natürliches Konzept zu positionieren. Denn Einbeziehung aktiv zu gestalten, ergibt sich nach meinem laienhaften Wissen recht unmittelbar aus dem diakonischen Auftrag. Ein auf Vielfalt ausgerichtetes, einbeziehendes Handeln, würde ich als modellhaftes, also vorbildliches Verhalten bezeichnen, das gerade für diakonische Unternehmen auf besondere Art natürlich und relevant erscheint. Und dazu gehört auch, dass diakonische Organisationen über sinnhafte Regeln verfügen, die zur Organisation des gemeinsamen Handelns dienen und insofern auch hier eine gewisse Anleitung zu diversity und inclusion auf fruchtbaren Boden fällt und einen konsistenten Rahmen vorfindet. Insgesamt sehe ich für inclusion eine große Chance, es als ein sehr natürliches Element der gelebten diakonischen Praxis und darüber hinaus als charakteristisches Merkmal diakonischer Identität zu etablieren.

Der dritte Baustein, den es zu betrachten gilt, entsprechend des sogenannten Potenzialprinzip-Modells, befasst sich mit Organisationswerten. Und hier erscheinen die christlichen und sozialen oder spezifischen diakonischen Werte als besonders dem Diversity-Konzept nahestehend. Denn sie bieten eine intrinsische und überwiegend glaubwürdige Andockung des Konzeptes der Vielfalt an die Identität diakonischer Organisationen. Hierbei ist zu beachten, dass Vielfalt im heutigen Kontext weniger als tradiertes Konzept denn als Zukunftskonzept wahrgenommen wird, vor allem von jenen Menschen, die sich selbst als sichtbarer Teil der Vielfalt verstehen. Daher ist es erforderlich, dass diakonische Organisationen sich auch überlegen, inwieweit sie ihre Werte auf eine Art neu interpretieren, dass diese auch als Zukunftswerte wahrgenommen werden und nicht nur als Werte, die aus einer jahrhundertlangen

Tradition oder Vergangenheit stammen.

Dies erscheint in Bezug auf Vielfalt für Diakonien vergleichsweise einfach, denn ein Großteil des diakonischen Handelns bezieht sich bereits auf die Integration und die Berücksichtigung von Vielfalt im Rahmen der jeweiligen sozialen Arbeit und von daher erscheint es als keine große Hürde, hier ein glaubwürdiges Wertekonzept zu präsentieren, das sich positiv auf Vielfalt richtet. Natürlich besteht eine Besonderheit in der Frage der Kirchenmitgliedschaft, die anderer Stelle ausgiebig diskutiert wird.

Als vierter Baustein eines diakonischen Vielfaltskonzeptes möchte ich noch die Vielfalt selbst diskutieren, die gleichsam den Ausgangspunkt darstellt, wenn auch nicht notwendigerweise den Ausgangspunkt einer sogenannten Storyline, aber doch den Ausgangspunkt der Wertschöpfungskette von Vielfalt und Einbeziehung. Hier sehe ich den Fokus Mensch als einen hervorragenden Ansatzpunkt für diakonische Organisationen, sich in Bezug auf Vielfalt zu positionieren. Denn der diakonische Auftrag, sich um Menschen zu kümmern, in Gesellschaften tätig zu werden und mit den eigenen Belegschaften dort enge Verbindungen und Beziehungen zu knüpfen und zu pflegen, ist etwas, das von Grundauftrag her alle Menschen betrifft und zwar jeden Tag. Diese sehr integrative Sichtweise auf Vielfalt und damit auch auf die Individualität ist etwas, was in besonderer Weise dem heutigen Verständnis von diversity entgegenkommt. Denn während diversity zu Beginn der Konzeptentwicklung vor 30 Jahren noch stark auf Gruppen bezogen war, wird es zunehmend als ein integratives Konzept gesehen, das Intersektionalität, also die Überschneidung oder Überlagerung verschiedener Vielfaltskomponenten auf eine Art thematisiert, die extrapoliert zu einer Fassung mit dem Thema Individualität führen kann und führen sollte. Dies kommt aus meiner Perspektive diakonischen Organisationen besonders zu Passe, weil sie eben diesen Fokus Mensch von Anfang an und auftragsgemäß verfolgen. Insgesamt glaube ich sagen zu können, dass Diversität und Einbeziehung ein immer noch wichtigeres Zukunftskonzept für diakonische Organisationen darstellen kann und wahrscheinlich auch muss.

Dies bezieht sich einerseits auf die klare Ausrichtung diakonischen Handelns auf einen übergeordneten Sinn und einen geordneten pur-

pose. Das bezieht sich genauso stark auf das klare Wertegerüst, auf dem diakonisches Handeln beruht und insofern sehe ich eine ausgeprägt glaubwürdige und auch in der Praxis gelebte Basis für Vielfaltskonzepte im diakonischen Kontext. Ich bin dabei allerdings auch überzeugt, dass für eine tragfähige und zukunftsorientierte Positionierung des Themas diversity noch mehr proaktive Arbeit in diakonischen Unternehmen erforderlich ist. Diese muss deutlich darüber hinausgehen, die Akzeptanz von Unterschiedlichkeit als etwas Selbstverständliches anzunehmen oder auch offene Werte und respektvolle Haltung als etwas Selbstverständliches zu akzeptieren oder auch integratives, kollaboratives Arbeiten als etwas ja einfach nur Alltägliches vorauszusetzen. Denn durch die explizite Benennung eines Vielfaltsfokus, durch die explizite Benennung von offenen, aufgeschlossenen Werten und durch die explizite Benennung von in besonderer Weise kollaborativer Zusammenarbeit und einbeziehender Prozesse entsteht erst das Profil, das diakonische Unternehmen zunehmend benötigen werden, um ihre Positionen auf den Arbeitsmärkten zu sichern und auszubauen. Und hier besteht ein wesentlicher Bezug zur Themenstellung dieser Tagung, nämlich zur Frage „Wer arbeitet noch für die Diakonie?“. Die Antwort, die diversity in diesem Kontext geben kann, ist: Ein Diversity-Konzept spricht Menschen, die heute auf Arbeitsmärkten anzutreffen sind, in besonderer Weise an, auch und besonders jene, die sich grundsätzlich für soziale Arbeit interessieren. Denn zur ohnehin zentralen Sinnstiftung sozialer Arbeit kommt in diesem Falle eine Orientierung auf zeitgemäße und zukunftsorientierte Phänomene wie Vielfalt, Offenheit und Einbeziehung hinzu.

Dass diakonische Unternehmen in vielerlei Hinsicht gute Angebote in Bezug auf Vielfalt machen können, ist weitgehend erkennbar, wenn auch mit Blick auf z. B. die Notwendigkeit von Schichtarbeit etc. selbstverständlich nicht immer und überall in gleichem Maße darstellbar. Insgesamt ist jedoch mit Sicherheit davon auszugehen, dass eine aktivere Bearbeitung und explizitere Darstellung von Vielfaltskonzepten, von Organisationswerten und von einbeziehenden Zusammenarbeitsmodellen und Prozessen zu einer hervorragenden Profilierung diakonischer Organisationen beitragen können, wie es in der nahen und weiteren Zukunft erforderlich sein wird.

Christian Albrecht

## WELCHE DIAKONIE BRAUCHEN DIE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER?

### BILDUNG DURCH LEITUNGSKOMMUNIKATION ALS PROGRAMM INNERDIAKONISCHEN DIVERSITY MANagements

Eingestiegen in diese Tagung sind wir mit der Frage: „Welche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen braucht die Diakonie?“, und diese Frage soll hier nun zum Schluss in den theologischen Überlegungen umgedreht werden: „Welche Diakonie brauchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?“ Wie muss eine Diakonie beschaffen sein, die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sensibilisiert für das Besondere, für das Spezifische der Diakonie und der Mitarbeit in diakonischen Einrichtungen und Unternehmen – wie fördert man ihre Bereitschaft und Fähigkeit, sich mit der Diakonie und der speziellen Einrichtung, in der sie arbeiten, zu identifizieren und das Besondere schätzen zu lernen?

Um mich der Frage anzunähern, nehme ich vier hinführende Impulse auf, die in den hier dokumentierten Tagungsbeiträgen bereits zur Sprache kamen.

Erstens: Es mangelt bei den nicht kirchlich oder christlich gebundenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht an Bereitschaft und Interesse, sich mit Fragen der christlichen Identität der Diakonie und der christlichen Weltanschauung auseinanderzusetzen. Es fehlt eher an hinreichenden Angeboten und insbesondere an Kommunikationsräumen für eine entsprechende Orientierung.<sup>1</sup>

Zweitens: Es fehlt den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auch nicht an der Bereitschaft, Loyalität zu entwickeln – also, um es in der Sprache der [EKD-Loyalitätsrichtlinie](#) von 2016 zu sagen, die evange-

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu die Ergebnisse der Studie, Beate Hofmann (Hg.): *Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft*, Stuttgart u.a. 2020.

lische Prägung der Einrichtung zu achten oder für diese einzutreten.<sup>2</sup> Aber die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind doch kaum bereit zum „stillen Gehorsam“ oder zum „missmutigen Dienst nach Vorschrift“<sup>3</sup> – glücklicherweise, muss man sagen, denn das wäre für die diakonische Einrichtung ziemlich verhängnisvoll, sondern sie haben eher das Bedürfnis nach einer „reflexiven Loyalität“<sup>4</sup> – das heißt: sie haben die Bereitschaft, sich als die Individuen, die sie sind, an der kommunikativen Suche danach zu beteiligen, wie das Helfen in einem christlichen Unternehmen angemessen zu gestalten sei.

Drittens: Diese kommunikative Suche ist ein auf Dauer gestellter Prozess. Sie steht im Kontext einer kommunikativen Teamkultur, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als das ihnen persönlich Bedeutsame an diakonischen Einrichtungen und Unternehmen beschrieben haben. Wichtig ist ihnen Kollegialität und Zusammenarbeit, die offene Kommunikation mit den Klienten und Klientinnen der Einrichtungen, mit den Kollegen und Kolleginnen und mit den Leitungspersonen der Einrichtungen – und wichtig ist ihnen diese Kommunikation vor allem dort, wo es um die Suche nach dem Gemeinsamen geht und wo es um den Umgang mit Fehlern und Konflikten geht. Breit angelegte Studien zeigen: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schätzen an der Diakonie genau diese kommunikative Teamkultur und sie finden sie in der Diakonie in mehr oder weniger gelungenen Ansätzen eingelöst, wenngleich es immer auch noch besser sein könnte.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> „Richtlinie des Rates [der Evangelischen Kirche in Deutschland] über kirchliche Anforderungen der beruflichen Mitarbeit in der Evangelischen Kirche in Deutschland und ihrer Diakonie“ vom 9.12.2016, ABl. EDK 2017 S. 11, online unter <https://www.kirchenrecht-ekd.de/document/3144> (letzter Zugriff am 16. Oktober 2022).

<sup>3</sup> Werner Arlabosse / Wolfgang Roos-Pfeiffer: *Personalentwicklung diakonisch. Der gemeinsame Auftrag von Unternehmen und Gemeinschaften*, in: Heidi Albrecht / Frieder Grau / Daniela Krause-Wack (Hg.): *Diakonische Unternehmen und Gemeinschaften – Partner für gelingende Diakonie*, Leipzig 2019, S. 262–269, 265.

<sup>4</sup> Thorsten Moos: *Loyalität. Perspektiven individueller Verpflichtungen in der Diakonie*, in: Thorsten Moos (Hg.): *Diakonische Kultur. Begriff, Forschungsperspektiven, Praxis*, Stuttgart 2018, S. 189–199, 198.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu nochmals die Ergebnisse der Studie „Merkmale diakonischer Unternehmenskultur“ (Anm. 1).

Viertens: Wo immer solche Kommunikationsprozesse gelingen, die die Identität der Diakonie implizit oder explizit zum Ausdruck bringen und die „innere Bindung an die äußere Aufgabe“<sup>6</sup> stärken, da ist das zugleich stets auch ein gelingendes konkretes Diversity Management. Diversity Management wird dabei nicht nur als abstrakte Herausforderung verstanden oder als notwendige Folge der Einsicht ins Unvermeidliche, sondern als eine kreative, mit Aussicht auf Gewinn zu leistende, konkrete Aufgabe.

Zusammengefasst gesagt: Offenheit und Interesse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Bereitschaft zur Loyalität, der Wunsch nach Kommunikation und das Bedürfnis nach konstruktivem Umgang mit Vielfalt bilden zentrale Kennzeichen der Einstellung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber ihrem diakonischen Arbeitgeber haben. Artikuliert sind darin aber zugleich auch Ansprüche an die diakonische Organisation. Diese Einstellung sowie diese Ansprüche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, so meine ganz formale Eingangsthese, Ansatzpunkt für ein differenziertes Programm diakonischer Bildung.

Ein von diesem Ansatzpunkt aus entwickeltes Programm diakonischer Bildung, das ich gleich skizzieren möchte, ist, so meine ich, einiges mehr als die euphemistisch so genannten Willkommenstage, ist mehr als Bibelkunde für Nichtchristen, mehr als Schnellkurse in der Geschichte der Einrichtung, Einübung in Andachtskultur. Ein solches Programm ist, so denke ich, zugleich sehr viel konkreter als die notorischen, pauschalen Beschwörungen der Bedeutung von Bildung in der Diakonie, in denen Bildung ja ganz weitgehend nur als blasse Pathosformel rezitiert wird. Das will ich im Folgenden ausführen, und zwar in zwei Schritten. In einem ersten Schritt werde ich kurz daran erinnern, worin eigentlich die moderne, christlich grundierte Bildungsidee im Kern besteht. In einem zweiten Schritt frage ich dann danach, wie sich Bildungsvorgänge im Alltag der diakonischen Einrichtungen und Unternehmen vollziehen – zunächst auf klassischen Feldern diakonischer Bildung, dann aber auch auf einem Feld, das in dieser Hinsicht eigentlich kaum im Fokus steht, obwohl es das durchaus verdient, wie ich zeigen zu können hoffe. Ich will meine Zentralthese jetzt schon in aller

<sup>6</sup> Moos (Anm. 4), S. 186.

Deutlichkeit sagen: In der Leitungskommunikation, wie sie de facto tagaus, tagein in diakonischen Einrichtungen und Unternehmen gepflegt wird, vollziehen sich, ohne dass es so bezeichnet wird, Vorgänge diakonischer Bildung, die viel besser sind als alle Programme diakonischer Bildung, welche explizit diesen Namen tragen. Aber der Reihe nach.

## 1. Zur Idee der Bildung

Bildung ist mehr als Wissen. Natürlich braucht es Kenntnisse, um sich selbständig in seiner Umgebung bewegen zu können, auch: um souveränes Mitglied einer diakonischen Einrichtung zu sein. Aber gebildet ist noch nicht, wer viel weiß. Bildung ist auch mehr als Ausbildung. Natürlich hat die Weitergabe von Können eine traditionelle, große Bedeutung in der Diakonie, als Professionalisierung in der Ausbildung von Fachkräften ebenso sehr wie im hohen Stellenwert der Weiterbildung. Aber gebildet ist noch nicht, wer viel kann.

Nun ist es aber so, dass Überlegungen zur Bildung in der Diakonie sich üblicherweise recht weitgehend auf solche Fragen des Erwerbs von Wissen und Können beschränken, auf Ausbildungsfragen, auf Fragen der Erziehung von Kindern und Jugendlichen, auf soziales Lernen und dessen fachliche Inhalte sowie auf didaktische Herausforderungen, auf diakonisches Lernen im Religionsunterricht usw.<sup>7</sup> Das alles ist ohne jeden Zweifel von hoher Wichtigkeit, trifft aber nicht das Thema meiner folgenden Überlegungen.

<sup>7</sup> Einen orientierenden Überblick geben Heinz Schmidt: *Diakonisches Lernen – diakonische Bildung*, in: Günter Ruddat / Gerhard K. Schäfer (Hg.): *Diakonisches Kompendium*, Göttingen 2005, S. 421–438. – Hanns-Stephan Haas: *Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Diakonie*, in: a.a.O., S. 439–451. – Johannes Eurich / Christian Oelschlägel (Hg.): *Diakonie und Bildung*, Stuttgart 2008. – Klaus Kießling / Heinz Schmidt (Hg.): *Diakonisch Menschen bilden. Motivationen – Grundierungen – Impulse*, Stuttgart 2014. – Heinz Schmidt: *Art. Bildung*, in: Norbert Friedrich u.a. (Hg.): *Diakonisches Lexikon*, Göttingen 2016, S. 67–69. – Zur Differenzierung des Begriffs „diakonische Bildung“ vgl. Silke Köser: *Teilhabe eröffnen. Schwerpunkte diakonischer Bildung*, in: Helmut Beck / Heinz Schmidt (Hg.): *Bildung als diakonische Aufgabe. Befähigung – Teilhabe – Gerechtigkeit*, Stuttgart 2008, S. 77–87, 77f.

Seltener einmal wird diakonische Bildung in einem etwas weiter ausgreifenden Sinne begriffen, zum Beispiel als reflexive Thematisierung von diakonischem Handeln,<sup>8</sup> als Thematisierung von existentiell-emotionalen Grunderfahrungen,<sup>9</sup> als Kultur des Miteinander<sup>10</sup> oder als Prozess der Auseinandersetzung mit den normativen Grundlagen diakonischen Handelns.<sup>11</sup> Das weist schon eher in die Richtung meiner folgenden Überlegungen. Mir geht es dabei um die Frage, welchen Gewinn man hat, wenn man Bildung sehr grundsätzlich als Paradigma des reflexiven und kommunikativen Zusammenlebens in der diversen Mitarbeiterschaft von diakonischen Einrichtungen und Unternehmen begreift und entsprechend realisiert.

Damit bin ich bei meinem Thema. Und zunächst werde ich, das ist unumgänglich, in aller Kürze den Bildungsbegriff des deutschen Idealismus skizzieren.<sup>12</sup> Dabei wird sich zeigen, dass er ein Programm enthält, das für die Aufgaben eines Diversity Managements in der Diakonie hoch aktuell ist.

Eingangs ist festzuhalten, dass es sich bei dem idealistischen Bildungsbegriff um ein ursprünglich christliches Programm handelt, das seine Wurzeln in der mittelalterlichen Mystik hat. Hier herrscht folgender Grundgedanke: Der nach dem Bilde Gottes geschaffene Mensch soll Gott in sich einbilden, das kann ihm aber niemals vollständig gelingen und darum muss er sich in seiner aktiven und reflexiven Lebensführung mit dieser Differenz zwischen Sein und Sollen auseinandersetzen. Das ist, in aller Kürze, der christliche Kerngedanke, der allen modernen Bil-

8 Schmidt: *Diakonisches Lernen* (Anm. 7), S. 431–435.

9 Martin Horstmann: *Das Diakonische entdecken. Didaktische Zugänge zur Diakonie*, Heidelberg 2011.

10 Renate Zitt: *Gibt es einen diakonischen Bildungsbegriff? Was ist diakonische Bildung?*, in: Richard Edtbauer (Hg.): *Evangelisch-Diakonisch*, Freiburg 2008, S. 128–141.

11 Veronika Drews-Galle / Beate Hofmann: *Diakonische Bildung*, in: Thorsten Moos (Hg.): *Diakonische Kultur. Begriff, Forschungsperspektiven, Praxis*, Stuttgart 2018, S. 200–212, 210.

12 Vgl. dazu ausführlich und mit zahlreichen Quellenbelegen und Literaturhinweisen Christian Albrecht: *Bildung in der Praktischen Theologie*, Tübingen 2003, S. 20–50.

dingsprogrammen zugrunde liegt und ausdifferenziert wird. Wichtig ist daran für unseren Zusammenhang zunächst nur dieses: wo immer die Diakonie sich Programme der Bildung zu eigen macht, knüpft sie an eine genuin christliche Idee an.

Von diesen Anfängen an, über alle Stationen im 17. und 18. Jahrhundert hindurch und bis in die Gegenwart ist sodann kennzeichnend, dass der Ausdruck ‚Bildung‘ nicht fest umrissene Inhalte meint, sondern ein Prinzip der Lebens- und Weltgestaltung bezeichnet. Bei Herder etwa und bei Goethe wird Bildung zu einer Kategorie, die sich auf die Ausformung von Individualität durch den Weltumgang bezieht. Der Mensch wird er selbst nur durch die Auseinandersetzung mit dem Anderen, das ihm entgegenkommt. Schleiermacher und Humboldt präzisieren dies, indem sie die Selbstbildung des Individuums als beständige Ausmittlung zwischen dem Allgemeinen und dem Individuellen konzipieren, als Vorgänge der konstruktiven Auseinandersetzung mit den Ansprüchen des Vorgegebenen. Eine solche Auseinandersetzung aber vollzieht sich niemals nur als reine Rezeption, sondern sie besteht vor allem in der individuellen Weise, in der der Mensch auf die ihn umgebende Welt wirkt und diese gestaltet. Bildung meint damit so etwas wie die Selbsteinzeichnung des Menschen in den Gesamtzusammenhang seiner Umgebung, die sich als Auseinandersetzung mit den dabei sichtbar werdenden Gegensätzen und Spannungen vollzieht.

In dieser Zuspitzung hat der moderne Bildungsbegriff bei Humboldt und manchen Zeitgenossen seine klassische Gestalt gewonnen. Und auf diese klassische Gestalt bleibt die Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung der Bildungsidee in der Folgezeit bis auf den heutigen Tag bezogen. Anders gesagt: alles Weitere sind Variationen dieser Grundidee. Bildung ist seitdem, so könnte man sagen, die Form der Bewältigung von Differenzerfahrungen, etwa der Differenzerfahrung zwischen Sein und Sollen, zwischen Individualität und Sozialität, zwischen Rationalität und Kontingenz. Gebildet ist, wer in zwei Welten lebt – in Gegenwart und Vergangenheit, aber auch: in Idealität und Realität, in Subjektivität und Objektivität, und wer dabei, darauf kommt es entscheidend an, beide Welten aus der Perspektive der je anderen zu sehen vermag. Als gebildet gilt seitdem, „wer diese Spannungen sieht, anerkennt und als

unaufhebbares Grundmotiv<sup>13</sup> in seine Lebenssicht und Lebensführung einbaut.

Einige Kennzeichen dieses Bildungsbegriffs will ich kurz herausstellen, die schon angeklungen sind, die aber noch einmal unterstrichen werden sollen. Erstens: Bildung ist spannungsvoll verfasst; Bildung vollzieht sich als Vorgang des „Von-Sich-Absehens und Aneignens“,<sup>14</sup> das zugleich Weltzuwendung und Selbstzuwendung des Menschen ist. Zweitens: Bildung ist nicht etwas Statisches, sondern ein auf Dauer gestellter Prozess, ein fortwährender Vorgang, der permanenten Wandlungen unterworfen ist. Drittens: Bildung ist reflexiv verfasst, sie ist nicht nur unmittelbares Wahrnehmen, sondern stets ein Vorgang gedanklicher Stellungnahme zur Welt und zu sich selbst. Viertens: Bildung ist etwas Selbstkritisches, indem sie das Bewusstsein der eigenen Grenzen ebenso konstant wachhält wie die Aufforderung, diese Grenzen zu überwinden. Und fünftens: Bildungsvorgänge haben etwas Integratives, weil sie Unterschiedliches in Beziehung setzen, ohne es zu hierarchisieren.

So viel in aller Kürze und in aller notwendigen Gedrängtheit zum Programm des christlich oder sogar protestantisch grundierten, klassisch-idealistischen Bildungsbegriffs. Etwas poetischer, aber der Sache nach, wie sich schon beim ersten Hören feststellen lässt, übereinstimmend hat dieses Programm der evangelische Theologe Adolf von Harnack formuliert, als er 1902 vor dem Evangelisch-Sozialen Kongress vortrug: „Bildung [ist] das Vermögen, alles Menschliche mit Verständnis und Teilnahme aufzunehmen und wieder zurückzustrahlen, die eigene Seele offen zu halten und die anderen Seelen zu öffnen, Verstand und Herz zu feinen Organen auszubilden, die dort sehen und hören, wohin die Sinne nicht mehr reichen, sich an vielen Orten heimisch zu machen und sich doch nirgends einzuschließen, innerhalb des Wechsels der Dinge das Leben dauerhaft und würdig zu gestalten und inmitten des Einförmigen und Abstumpfenden ihm Gehalt zu geben, Selbstbeherrschung und Geduld zu gewinnen gegenüber dem Allzumenschlichen

<sup>13</sup> Theodor Litt: *Das Bildungsideal der deutschen Klassik und die moderne Arbeitswelt*, Bonn 1955, S. 108f.

<sup>14</sup> Rudolf Vierhaus: *Art. Bildung*, in: *Geschichtliche Grundbegriffe 1* (1972), S. 508–551, 535.

und Ehrfurcht zu behaupten vor dem Menschlichen und Göttlichen.“<sup>15</sup>

Damit will ich den Überblick über das Programm der Bildungsidee abschließen. Holzschnittartig zusammengefasst, könnte man sagen: Bildung ist der konstruktive Umgang mit Differenzenerfahrungen. Bildung heißt immer, die Anstrengung zu unternehmen, sich ins Verhältnis zu setzen zu dem anderen, das einen umgibt und das einem entgegenkommt. Bildung heißt, dass ich das Andere, das mir im Lauf meines Lebens entgegenkommt, weder als autoritären Anspruch hinnehme noch es schlicht abwehre, sondern mich in eine konstruktive Beziehung zu diesem Anderen setze.

## 2. Bildung in der Diakonie

Damit gehe ich wieder zurück zur Diakonie. Hier wird das Ideal der Bildung ja, wie bekannt, vielfach als Ideal- und Zielbegriff, ja: als ein Identitätskennzeichen der Diakonie aufgerufen. Wo und wie aber materialisiert sich dieses Bildungsideal, wie wird es konkret? Ich werfe zunächst einen kurzen Blick auf die bekannten Formen und Felder, in denen Bildung in der Diakonie üblicherweise eine zentrale Rolle spielt. Hier ergeben sich schon einige Konkretionen. Später wird es, und darauf kommt es mir besonders an, dann aber um ein bislang weniger stark beachtetes Feld gehen.

### 2.1. Klassische Formen und Felder diakonischer Bildung

a) Schulungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in denen diese mit Grundüberzeugungen des Christentums vertraut gemacht werden sollen, auf Willkommenstagen oder in Glaubenskursen, auch Schulungen mit Orientierungen über Geschichte und Geist der Einrichtungen, in denen sie tätig sind, werden vielfach als charakteristische Bildungsangebote der Diakonie angepriesen. Betrachtet man sie aber in dem oben skizzierten anspruchsvollen Sinne als Bildung, dann müsste man

<sup>15</sup> Adolf [von] Harnack: *Die sittliche und soziale Bedeutung des modernen Bildungstrebens. Vortrag, gehalten am 22. Mai 1902 auf dem evang.-sozial. Kongreß zu Dortmund*, in: *Ders.: Reden und Aufsätze. Zweiter Band, Gießen 1904*, S. 77–106, 86.

ihre Intentionen eigentlich strenger und präziser formulieren. Solche Veranstaltungen können nicht einfach mit dem Ziel geschehen, Informationen weiterzugeben mit dem Anspruch, dass die Informierten diese verinnerlichen, sondern eher mit dem Ziel, dass die Informierten ein Verhältnis zu diesen Mitteilungen gewinnen. Die implizite Aufforderung hieße dann nicht: Du musst das lernen, sondern: Du musst Dich ins Verhältnis dazu setzen. Das ändert nicht nur das Ziel, sondern auch den Geist solcher Veranstaltungen, bis in die didaktischen Feinheiten hinein. Dem Einzelnen müsste auf einer Veranstaltung, die der Bildung dienen soll, ja dabei geholfen werden, eine individuelle Haltung zu diesem oder jenem zu gewinnen, und zwar in vielen denkbaren Abstufungen zwischen Akzeptanz und Ablehnung: die Inhalte zur Kenntnis zu nehmen, sie für andere gelten zu lassen, sie zu tolerieren, sie für sich selbst mit Zurückhaltung gelten zu lassen, sie sich überzeugt zu eigen zu machen. Es gibt viele Formen, sich zu dem Gehörten in Beziehung zu setzen, und dem Einzelnen dabei zu helfen, hier ein individuell angemessenes, persönlich mit Leben zu erfüllendes Verhältnis zu gewinnen, das ist von Bildungsveranstaltungen, die diesen Namen verdienen, zu leisten. Diese Aufgabe bestimmt das Ziel, die Form und auch die Grenzen solcher Veranstaltungen.

Abgestuft gilt das auch für andere Veranstaltungen der Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Diakonie, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begleitend in theologische und ethische Problemstellungen der Diakonie eingeführt werden, in denen sie ihren Arbeitsalltag auf dem Hintergrund der christlichen Prägung der Einrichtung reflektieren sollen usw. Normative Ansprüche müssen sich darauf richten, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen beim Aufbau einer eigenen Haltung zu diesen Überlieferungen zu helfen. Und auch dort, wo die Aus-, Fort- und Weiterbildung sich auf die Steigerung von Kompetenzen richtet und wo dies explizit in den Kontext von Bildung gestellt wird,<sup>16</sup> wird

<sup>16</sup> Bundesarbeitsgemeinschaft Fort- und Weiterbildung in der Diakonie (BAG fwd): Grundsatzaussagen zur Bedeutung diakonischer Fort- und Weiterbildung. Orientierungsrahmen für Qualitätsstandards im Bereich der Fort- und Weiterbildung in der Diakonie, (o.O. und o.J.), online unter [https://bag-fwd.de/wp-content/uploads/2020/05/BAGfwd\\_Qualitaetsstandards\\_2016\\_Stand\\_2016-06-13.pdf](https://bag-fwd.de/wp-content/uploads/2020/05/BAGfwd_Qualitaetsstandards_2016_Stand_2016-06-13.pdf) (letzter Zugriff am 16. Oktober 2022).

man diese Vorgänge nicht als einlinige Zustellung von Handlungsfähigkeit verstehen dürfen, sondern darauf achten müssen, wie die Adressaten sich selbst in ein konstruktives Verhältnis zu diesen Kompetenzerwartungen setzen können.

b) Der Erfolg sozialer Arbeit ist vielfach nicht an äußeren Daten objektiv ablesbar, sondern besteht größtenteils darin, dass die Arbeit ihren Zweck in sich selbst hat. Reflexionen auf die Angemessenheit und Zweckmäßigkeit sozialer Arbeit sind darum ganz weitgehend professionsethische Selbstreflexionen derer, die in der sozialen Arbeit tätig sind, sei es in der individuellen Selbstreflexion, sei es in der Supervision. Diese professionsethische Reflexion betrifft also nicht nur die Tätigkeit an den Rändern und in den Grenzfällen des Lebens, zum Beispiel am Lebensanfang und am Lebensende, sondern sie bedeutet viel mehr die gleichsam akteursethische Selbstreflexion auf Recht und Grenzen, auf Anspruch und Erfolg, auf Selbst- und Fremdauftrag der eigenen sozialen Arbeit. Vielfach werden von diakonischen Trägern und Einrichtungen sogenannte Grundlagenkurse zur ethischen Reflexion angeboten und es wird dies zum Bestandteil diakonischer Bildung erklärt.<sup>17</sup> Es wäre allerdings konsequent und auch weiterführend, in entschlossener Weise solche Veranstaltungen nicht lediglich als Orte zur Mitteilung moralischer Standards zu begreifen, sondern als echte Bildungsveranstaltungen zu konzipieren mit dem Ziel einer Einübung der Fähigkeit zur inneren Ausmittlung von Differenzen, zum Aufbau einer eigenen, begründeten Haltung in den Antagonismen von Sein und Sollen, von Individuellem und Allgemeinem, von Überlieferung und Erfahrung.

c) Wer beruflich in der Diakonie tätig ist, braucht selbst Diakonie. Wer für andere sorgt, muss auch für sich selbst sorgen, um sich nicht zu verzehren; muss für die eigene Seele sorgen, für das eigene Wohlergehen, die eigene Ausgeglichenheit. Diese Selbstsorge geschieht nicht nur auf dem Wege der reflexiven Verarbeitung oder der aktiven Zerstreung, sondern sie gewinnt häufig religiöse Formen, sie sucht Orte, an denen

<sup>17</sup> Vgl. z.B. Angebote der Diakonie Württemberg <https://www.diakonie-wuerttemberg.de/mitwirken-bildung/aus-und-fortbildung/diakonische-bildung-und-ethik>, der Diakonie Baden <https://bildung.diakonie-baden.de/bildungshaus/weiterbildungen>, der Evangelischen Bildungsstätte Bethel <https://www.diakonische-bildung-bethel.de/> u.a.m. (letzter Zugriff am 16. Oktober 2022)

der Glaube beflügelt und das spirituelle Leben gepflegt werden kann. Vielfach sind die Grenzen zwischen reflexiver und religiöser Verarbeitung fließend, die Formen gehen ineinander über. Damit leitende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Aufgaben wahrnehmen können, brauchen sie Orte, an denen „ihr Glaube und ihre Spiritualität gestärkt werden“, an denen sie „ihre Erfahrungen und ihre Zweifel reflektieren können“, an denen sie „religiöse Sprachfähigkeit entwickeln und Anregungen zu einer verständlichen, einladenden Ritualpraxis, z.B. im Blick auf das Kirchenjahr, erhalten.“<sup>18</sup> Gerade das Ineinander der reflexiven und religiösen Formen ermöglicht es, diese Selbstsorge ihrerseits in den Zusammenhang von Fortbildung einzuzeichnen und als Ausdruck von Bildungsbemühungen zu verstehen.<sup>19</sup> Auch dies ließe sich, wenn man es wollte, konstruktiv aufnehmen und es ließe sich die Stärkung des Glaubens und die Pflege von Spiritualität funktional auf das Ziel hin ausrichten, die Bewältigung von Differenzenerfahrungen zu ermöglichen. Religiöse Selbstsorge in diesem Sinne müsste dann (und könnte vielleicht auch) Formen annehmen, die eine spirituelle oder fromme Bearbeitung der Erfahrung von Differenz ermöglichen.

Zusammengefasst: Aus-, Fort und Weiterbildung, ethische Reflexion und religiöse Selbstsorge sind die bekannten Felder, in die diakonische Bildung üblicherweise lokalisiert wird und in denen sie sich vollzieht. Das geschieht zu Recht, wie sich zeigt, vor allem aber ließe es sich auf dem Hintergrund der klassischen, anspruchsvollen Bildungsidee auch noch mit Gewinn weiterentwickeln.

## 2.2. Leitungskommunikation als Bildungsgeschehen

Doch ich möchte jetzt diese eingespielten und bekannten Felder verlassen und auf ein weiteres, sehr breites Feld schauen, in denen Bildung als Programm eines konstruktiven Umgangs mit Differenz meines Er-

<sup>18</sup> Beate Hofmann: *Mitarbeitende im Diakonat als Anker diakonischer Unternehmenskultur – eine kritische Bestandsaufnahme*, in: Mathias Hartmann / Peter Schwarz (Hg.): *Zukunftsperspektiven diakonischer Unternehmenskultur. Beauftragung von Mitarbeitenden in der Diakonie mit dem Diakonat*, S. 9–15, 13.

<sup>19</sup> Beate Hofmann: *Warum arbeite ich hier? Berufsmotivation reflektieren und erhalten. Zur Rolle von (diakoni-scher) Fortbildung in sozialen Berufen*, in: Ralf Hoburg (Hg.): *Theologie der helfenden Berufe*, Stuttgart 2008, S. 195–206.

achtens vielfach längst erfolgreich realisiert wird, ohne dass das immer als solches ausgewiesen oder bewusst wäre. Es ist zugleich ein Feld, auf dem dieses Programm noch viel weitgehender zum Paradigma werden könnte. Es handelt sich, wie eingangs schon gesagt, um das Feld der Leitungskommunikation – genauer gesagt: der Leitungskommunikation, sofern sie sich nicht auf technische Absprachen bezieht, sondern Üblichkeiten und Erwartungen differenzsensibel thematisiert.

Um das zu verstehen, muss man zunächst einen Schritt zurücktreten und die Perspektive etwas ändern – man muss auf die Leitungskommunikation in diakonischen Einrichtungen und Unternehmen einmal schauen nicht unter dem Aspekt, was dort getan wird, sondern wie es getan wird. Wie findet diese Leitungskommunikation in der Diakonie eigentlich statt? Sehr schnell wird man feststellen, dass diese Leitungskommunikation faktisch kaum nach dem Muster von Befehl und Gehorsam funktioniert, als Aufstellung von Forderungen und ihrer anschließenden Befolgung. Leitungskommunikation will doch inzwischen in der Diakonie praktisch überall befähigen, statt befehlen, sie folgt dem Ideal einer partnerschaftlichen Kommunikation, bemüht sich um flache Hierarchien. Stets geht es in dieser Leitungskommunikation um Gestaltung des Gemeinsamen an den unterschiedlichen Stellen, mit den unterschiedlichen Aufgaben und auch mit den unterschiedlichen Gaben. Stets geht es um die Etablierung eines differenzierten Zusammenwirkens, und vielfach geht es auch darum, konkreten Aufgaben in der differenzierten Zusammenarbeit gerecht zu werden. Und nicht zuletzt geht es auch darum, Interessenskonflikte zwischen Leitung und Mitarbeiterschaft, wo sie denn auftauchen, als legitime Differenzen zu begreifen, die auf prozeduralem Wege bewältigt werden können und müssen, aber zu unterscheiden sind von einer durch diese Konflikte gar nicht tangierten Ebene der Gemeinsamkeit des Engagements für die Einrichtung, für die Sache der Diakonie, für das soziale Hilfehandeln im Namen des Christentums.

Leitungskommunikation vollzieht sich inzwischen differenzsensibel. Sie erbringt Unterscheidungsleistungen, implizit oder explizit, und sie fordert von allen Beteiligten Unterscheidungsleistungen, implizit oder explizit. Sie vollbringt und erwartet den konstruktiven Umgang mit Differenzenerfahrungen, und zwar von allen Beteiligten und in vielfältigen Formen: Erfahrungen der Differenz zwischen meinen Erwar-

tungen und denen der Einrichtungsleitung; Erfahrungen der Differenz zwischen meinen Selbstverständlichkeiten und denen, die in der Einrichtung herrschen; Erfahrungen der Differenz zwischen meinen Erwartungen als Einrichtungsleitung und denen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Weite Teile der Leitungskommunikation versuchen, und dies übrigens einigermaßen erfolgreich, jene Erfahrungen von Differenz kommunikativ konstruktiv anzugehen, also: solche Differenzenerfahrungen zu artikulieren und im Gespräch Korridore oder Rahmen zu erschließen, innerhalb derer die Differenz erhalten bleiben kann und nicht zum Verschwinden gebracht werden muss, gleichzeitig aber das Bewusstsein des Gemeinsamen präsent gehalten wird.

Darum möchte ich dafür plädieren, diese gut eingespielten Formen einer differenzbewältigenden Leitungskommunikation nach dem Muster von Bildungsprozessen zu verstehen, ja: Leitungskommunikation in der Diakonie selbst als einen Bildungsprozess zu verstehen, und zwar auf Seiten aller Beteiligten. Bildung, so war deutlich geworden, ist im Kern die konstruktive Auseinandersetzung mit Differenzenerfahrungen. Bildung heißt immer, die Anstrengung zu unternehmen, sich ins Verhältnis zu setzen zu dem anderen, das einen umgibt und das einem entgegenkommt. Bildung heißt, das Andere weder als autoritären Anspruch zu akzeptieren noch es schlicht abzuwehren, sondern sich in eine konstruktive Beziehung zum Anderen zu setzen.

Die faktisch längst eingespielten Formen von Leitungskommunikation in der Diakonie als Prozess der Bildung zu verstehen, und zwar als Prozess der Bildung aller Beteiligten, die gemeinsam daran wachsen, bedeutet in den meisten Fällen gar keine großartige Umstellung dessen, was in der Leitungskommunikation ohnehin geschieht. Es bedeutet aber ein neues Verständnis für die Qualität dieser Leitungskommunikation. Sie als Bildungsprozess zu begreifen, heißt zunächst, sie zu begreifen als Ausdruck eines christlichen Ur- und Kerngedankens. Eine Diakonie, die Leitungskommunikation als Bildungsprozess versteht und gestaltet, ist ganz bei sich selbst und ihren christlichen bzw. evangelischen Wurzeln. Sodann würde ein solches Verständnis bedeuten, dass Leitungskommunikation, als Bildungsprozess verstanden, Interessen von Konzepten des Servant Leadership aufnimmt: Führen heißt durchaus immer auch, den Geführten in seinen Entwicklungen weitestmöglich zu unterstützen und zu fördern. Des Weiteren realisiert ein Verständnis

von Leitungskommunikation als Bildungsprozess auch abstrakte Forderungen nach Diversity Management in sehr konkreten Formen: Leitungskommunikation ist immer der konstruktive Umgang mit gegebenen Differenzen, die gerade nicht zum Verschwinden gebracht, sondern schöpferisch fruchtbar gemacht werden sollen.

Das vollzieht sich doch, um es konkret und anschaulich zu sagen, längst überall dort, wo Leitungskommunikation im Muster von Sätzen wie den folgenden sich vollzieht: Was bringst du mit? Was kannst du? Was willst du machen? Wie willst du das hier einbringen? Was denkst du: Wo könnte die hiesige Situation dir entgegenkommen? Wo könnte sie dir entgegenstehen? Was brauchst du? Was brauchen wir? Passt das zusammen? Und dann gehen wir den Weg gemeinsam und reden darüber. Was siehst du? Was sehe ich?

Es vollzieht sich auch dort, wo Wünsche der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach Direktiven nicht einfach durch Anweisungen beantwortet werden, sondern durch die Rückfrage: Was würdest du tun? Was denkst du, welche Folgen hätte dieses oder jenes für unsere Einrichtung?

Und differenzsensibel gebildete und bildende Leitungskommunikation vollzieht sich auch, um auf ein Beispiel von unserer Tagung zu verweisen, dort, wo die Leitung in Krisenfällen so kommuniziert wie Dierk Starnitzke es in seinem oben dokumentierten Vortrag getan hat. Er wird seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen den Vortrag nicht so gehalten haben wie uns. Aber man darf davon ausgehen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Wittekindshof ziemlich genau registriert haben, wie die Leitung mit dem ihr entgegenschlagenden Ungeheuerlichen umgegangen ist und umgeht, welche Form des Managements von Differenzenerfahrungen sie zeigt.

All diese kommunikativen Konkretionen sind Vorgänge, die Bildungsvorgänge bedeuten und auslösen, auch wenn das als solches nicht bezeichnet wird.

Nicht zuletzt, und dabei möchte ich ein wenig länger verweilen, fügt sich ein solches Verständnis von Leitungskommunikation konkretisierend in jüngere Überlegungen zur Suche nach einer diakonischen Unternehmenskultur ein, die stark motiviert sind durch die Suche nach einer konstruktiven Bestimmung des Verhältnisses zwischen den Mit-

arbeiterinnen und Mitarbeitern und der Organisation Diakonie.<sup>20</sup> Wie kann eine Unternehmenskultur etabliert werden, die es ermöglicht, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit gesellschaftlich, kulturell und religiös zunehmend pluralen Hintergründen sich mit der Sache der Diakonie und mit der Einrichtung, in der sie arbeiten, identifizieren können, ohne dass sie ihre Herkunft und Prägungen aufgeben oder verleugnen müssten? Diese Frage bildet ein Zentralmotiv der Suche nach einer diakonischen Unternehmenskultur, und das Verständnis von Leitungskommunikation als Bildungsprozess könnte eine solche gesuchte Unternehmenskultur an einer zentralen Stelle anschaulich machen und zum Leuchten bringen.

Denn bei dieser Suche nach einer Unternehmenskultur geht es im Kern darum, diese Unternehmenskultur nicht als die Summe von Werten zu begreifen, die alle teilen müssen, sondern als ein Ensemble von überindividuell eingespielten Üblichkeiten und Praktiken, zu der sich die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst noch einmal differenziert verhalten können und müssen.<sup>21</sup> Für das Verständnis des Unternehmens ist leitend nicht die Vorstellung einer Einheit, in die man sich nolens volens einzeichnen müsste, damit sie gewahrt bleibt, sondern die Vorstellung einer Vielfalt von Haltungen in diesem Ensemble von Üblichkeiten und Praktiken, in deren Horizont man seine eigene Haltung finden und entwickeln muss.

Eine solche Haltung baut sich aber nicht auf durch Zwang oder durch Forderungen und auch nicht durch eine zu Unrecht Bildung genannte Präsentation von Lernstoff übers Christentum, über die Diakonie oder über die Einrichtung, die man zu eigenen Überzeugungen werden lassen muss. Vielmehr findet man seine eigene Haltung und findet man in diese Haltung hinein in Kommunikationsprozessen, insbesondere in Prozessen der Leitungskommunikation, in denen über Üblichkeiten und Erwartungen so geredet wird, dass die Möglichkeit, aber auch die Notwendigkeit des Aufbaus einer eigenen Haltung deutlich wird. Es ist

---

<sup>20</sup> Vgl. dazu etwa Hofmann (Hg.) (Anm. 1).

<sup>21</sup> Thorsten Moos: *Diakonie als Kultur verstehen*, in: Beate Hofmann (Hg.): *Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft*, Stuttgart 2020, S. 243–247, 244.

nicht das Ziel einer solchen Kommunikation, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur totalen Identifikation mit Üblichkeiten und Erwartungen zu bringen, sondern es geht darum, sie zum Aufbau individueller und differenzierter Formen der Haltung, auch des Mitmachens, zu bewegen. Die Formen kennen hier verschiedene Abstufungen; man kann Dinge „emphatisch teilen, teils mittragen, teils in Distanz gelten lassen, teils ablehnen“<sup>22</sup>. Man kann sich auch an den explizit religiösen Praktiken in unterschiedlicher Weise beteiligen: „aus eigener innerer Überzeugung, aus Respekt für das für das authentische Bedürfnis“<sup>23</sup> der Klienten und Klientinnen, aus einer nicht problematisierungsbedürftigen Anpassung heraus. Es gibt ein breites Spektrum zwischen Identifikation und Ablehnung, zwischen Kooperation und Verweigerung, zwischen Authentizität und Heuchelei.<sup>24</sup>

Von wesentlicher Bedeutung für Leitungskommunikation über Üblichkeiten und Erwartungen ist erstens, dass sie eine Form hat, die den Angesprochenen die Möglichkeit, aber auch die Notwendigkeit des Aufbaus einer eigenen Haltung, einer differenzierten Stellungnahme mitteilt und ihnen die Begleitung in diesen Prozessen signalisiert. Wesentlich ist zweitens, damit zu rechnen, dass solche Haltungen und Stellungnahmen nichts Statisches sind, sondern Wandlungen und Entwicklungen unterliegen. Und wesentlich ist drittens, dass solche Auseinandersetzung, solcher Aufbau eigener Haltungen und Stellungnahmen nicht nur einlinig von den angesprochenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Hinsicht auf die diakoniespezifischen Üblichkeiten und Erwartungen erfolgt, sondern dass auch umgekehrt Leitungsfiguren in den Kommunikationsprozessen in eine konstruktive Auseinandersetzung treten mit dem, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitbringen an Bereitschaften, an Interessen, an differenziertem Engagement, an Distanzen. Solche Kommunikations- oder Bildungsvorgänge sind ja reziprok. In eine Haltung hinein findet nicht nur der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, sondern in eine Haltung hinein findet auch der jeweilige Leiter oder die jeweilige Leiterin. Sie setzen sich ihrerseits in ein konstruktives Verhältnis zu den Erwartungen oder Ansprüchen der

---

<sup>22</sup> Ebd.

<sup>23</sup> Ebd.

<sup>24</sup> Ebd.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch hier gibt es ja Abstufungen in dem breiten Spektrum des Kennens, des Verstehens, des Tolerierens, des Akzeptierens, des Geltenlassens, der Ablehnung. Die kommunikative, konstruktive Auseinandersetzung mit Selbstverständlichem oder eben gerade nicht Selbstverständlichem ist auch für Leiter und Leiterinnen ein sehr konkreter Vorgang des Managements von Differenzerfahrungen, ein sehr konkreter Vorgang der Bildung.

Wenn diese drei Bedingungen erfüllt sind – wenn zum Aufbau eigener Haltungen ermuntert wird, wenn mit Entwicklungen gerechnet wird und wenn die Auseinandersetzung symmetrisch erfolgt, dann lässt sich die auf Erwartungen und Üblichkeiten gerichtete Leitungskommunikation in der Diakonie doch mit einigem Selbstbewusstsein als Bildungsprozess bezeichnen und herausstellen, weil es ein am klassischen Bildungsideal orientiertes Management von Differenzen ist.

Leitungskommunikation wird bislang nicht in diesem Sinne gesehen oder bezeichnet. Es wäre aber ein leicht herauszustellendes Merkmal diakonischer Identität und auch der Identität einzelner Einrichtungen und Unternehmen, dass in ihnen diakonische Bildung sich nicht nur in Schulungen, in ethischer Reflexion oder in Selbstsorge realisiert, sondern insbesondere auch in einer differenzbewältigenden Leitungskommunikation.

Ich fasse, mit Blick auf den Anfang, kurz zusammen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen suchen Kommunikationsräume für Auseinandersetzungen mit Üblichkeiten und Praktiken; eine in die Bildungsaffinität der Diakonie eingezeichnete, selbst als Bildungsprozess aufgefasste Leitungskommunikation eröffnet faktisch solche Kommunikationsräume und könnte noch stärker als ein solcher Kommunikationsraum herausgestellt werden. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben durchaus die Bereitschaft zur reflexiven Loyalität, zur kommunikativen Suche nach der Sache nach angemessenen und ihnen persönlich gemäßen Formen, in denen Sozialarbeit in christlichen Unternehmen und Einrichtungen gestaltet werden kann. Leitungskommunikation als Bildungsvorgang hat einen erheblichen Anteil am kommunikativen Aufbau reflexiver Loyalität. Mitarbeiter und Mitarbeiter schätzen an der Diakonie den hohen Rang, den kommunikative Prozesse dort genießen. Leitungskommunikation, die sich als Paradigma von Bildung vollzieht, konkretisiert und

materialisiert diese Hochschätzung von Kommunikation in der Diakonie. Und schließlich: Kommunikation als Bildung ist konkretes Diversity Management.

Ich komme zum Schluss noch einmal auf die Eingangsfrage im Titel meines Vortrags zurück. Welche Diakonie brauchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen brauchen vielleicht gar keine im Kern andere Diakonie, sondern genau die Diakonie, die es gibt. Es könnte dies aber eine Diakonie sein, die mit größerem Selbstbewusstsein das herausstellt, was sie gut kann und gut macht – und die ihnen phantasievoll, kreativ und mit Interesse für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigt, wie ernst sie es meint mit Elementen und Aspekten ihrer Identität: zum Beispiel dem hohen Stellenwert von Bildung in der Alltagskommunikation der Diakonie.

## IMPRESSUM

Christian Albrecht [Hrsg.]: **Wer arbeitet noch für die Diakonie?**

Diakonie reflektiert – Band 1 (2023)

Eine Reihe der Evangelischen Arbeitsstelle für missionarische Kirchenentwicklung und diakonische Profilbildung (midi)

*Alle Rechte vorbehalten – All rights reserved*

[www.diakonie-reflektiert.de](http://www.diakonie-reflektiert.de)

[www.mi-di.de](http://www.mi-di.de)

Augustinum  $\Phi$

 **DIAKONEO**  
weil wir das Leben lieben.

 **LMU**  
LUDWIG-  
MAXIMILIANS-  
UNIVERSITÄT  
MÜNCHEN

 Rummelsberger  
Diakonie

**midi**  
Evangelische Arbeitsstelle für  
missionarische Kirchenentwicklung  
und diakonische Profilbildung