

Kooperationen in der Gemeinwesendiakonie

Ein Modell

Thomas Wittinger

Hinführung

Es ist fast schon eine Banalität: Kirche und Diakonie gehören zusammen. Mit Fokus auf die Diakonie hält die EKD in Art. 15 ihrer Grundordnung fest, dass „die diakonisch-missionarischen Werke Wesens- und Lebensäußerung der Kirche“ sind. *In dieser sehr umfassend gehaltenen Formel ist die Zusammengehörigkeit für die meisten Akteure in Kirche und Diakonie zunächst Konsens. Dies erweckt prima vista den Eindruck, Kirchengemeinde(n) und Diakonie würden auch zusammenarbeiten. Realiter stehen diesem vordergründigen Eindruck erhebliche Beziehungsstörungen gegenüber, die von wachsender Entfremdung über Plädoyers für das je eigene Primat gegenüber dem anderen bis hin zu gegenseitiger Kritik und daraus resultierenden Forderungen an den Kritisierten reichen. Diese Beziehungsstörungen haben historische, organisationsimmanente und soziologische Ursachen und Folgen, die in einem komplexen Wechselspiel aufeinander einwirken. In einer historischen Perspektive lässt sich zeigen, dass schon zu Wicherns Lebzeiten die von ihm gedachte Kooperation nicht eingelöst wurde.¹ Auf der einen Seite stehen unterschiedliche Einschätzungen der gesellschaftlichen Veränderungen und auf diesem Hintergrund vermeintliche oder tatsächliche Anforderungen an diakonische Einrichtungen bzw. an Kirchengemeinden. Die jeweiligen Argumentationslinien haben Hauschildt / Pohl-Patalong rekonstruiert.² Dies geht einher mit einer Diskrepanz zwischen zivilgesellschaftlicher Rollenzuschreibung auf der einen Seite und dem jeweils eigenen Selbstverständnis diakonischer Einrichtungen und der Kirchengemeinden auf der anderen Seite.*

Ein weiterer Grund ist die historisch gewachsene unterschiedliche Verortung diakonischer Einrichtungen und von Kirchengemeinden in verschiedenen, teilweise auch sich überschneidenden Bereichen der Gesellschaft. So mussten und müssen beide Teile der Kirche sich vorrangig nicht nur mit ganz unterschiedlichen Veränderungen in der Gesellschaft (Kirchengemeinden) einerseits und staatlichen Vorgaben (diakonische Einrichtungen) andererseits auseinandersetzen. Dies geht auch mit ganz unterschiedlichen Organisationslogiken einher. So führt die *zunehmende Einführung von Prinzipien des Marktes in diakonischen Einrichtungen nicht nur zu einer Pluralisierung der diakonischen Angebote, sondern teilweise sogar zu einer Konkurrenz diakonischer*

¹ Vgl. zur historischen Entwicklung die Skizze von Schäfer, 2012, S. 125-132. Die *aktuelle* Debatte ist ihrerseits eingebettet in eine breite Debatte um die Bürgergesellschaft bzw. Zivilgesellschaft, ihre Wandlungen und wie z. B. soziales Kapital in Engagement überführt wird bzw. werden kann.

² Hauschildt & Pohl-Patalong, 2013.

Unternehmen untereinander. Dies hat erhebliche Konsequenzen. „Bundesweit operierende diakonische Konzerne lassen sich landeskirchlichen Strukturen nicht oder kaum mehr zuordnen.“³ Kirchengemeinden sind demgegenüber gänzlich anders organisiert und strukturiert. Dies wird allein schon am Zahlenverhältnis von Hauptamtlichen und Freiwilligen und deren jeweiligen Funktionen für die Organisationen deutlich. Dennoch: wettbewerbliche Prinzipien haben nicht nur im Sozialmarkt Einzug gehalten, sondern auch in den übergemeindlichen Strukturen folgen weit reichende Anpassungen nicht selten diesen - innerkirchlich durchaus umstrittenen - Prinzipien des Marktes. Diese Anpassungen bewegen sich dann auf bereits bekannten und deshalb oftmals kaum hinterfragten Wegen. Zum Beispiel werden Fusionen von Kirchengemeinden und Dekanaten oder aufgrund eines veränderten Personalschlüssels Kürzungen der Pfarramtsstellen und Schließungen von Kirchen bis hin zum Verkauf von Kirchengebäuden vorgenommen. Im Bereich des Marktes würde man dies als strukturelle Rationalisierung bezeichnen.

Kirchengemeinden auf der einen und diakonische Einrichtungen auf der anderen Seite führten und führen diese Auseinandersetzung so, dass sie weitgehend von der jeweils anderen Seite kaum bis gar nicht wahrgenommen wurden und werden, geschweige denn in ihren Konsequenzen. In einer soziologischen Perspektive ist dies aufgrund der genannten gesellschaftlichen Verortung durchaus nachvollziehbar. Auch hierfür sind die Gründe historisch gewachsen.⁴ *Insofern ist die Klage über die Trennung oder das Nebeneinander von Kirchengemeinde und Diakonie weder neu noch verwunderlich. Dennoch erfolgen die Auseinandersetzungen teilweise mit einem verengten Blickwinkel, denn unbewusst scheinen die jeweiligen Vertreter nur von organisierter Diakonie als sozialem Dienstleister auf der einen und Kirchengemeinde auf der anderen Seite auszugehen. Eine Folge dieser skizzierten Unterschiede ist einerseits auf der Anwendungsebene die auch hier historisch gewachsene jeweilige Zuschreibung von Zuständigkeiten.*

Andererseits stehen den Diskrepanzen Hoffnungen, Bemühungen und grob skizzierte Ideen für eine engere Zusammenarbeit gegenüber. Dementsprechend hält auch eine ausgeprägte Debatte darüber an, wie diese Zusammengehörigkeit operationalisiert werden kann. Der Diskussion wohnt allerdings oftmals ein Moment von theologisch problematischer Rechthaberei und unterschwelligem Machtansprüchen inne. Den einen war die Diakonie als eine neue Säule kirchlicher Präsenz eher ein Dorn im Auge.⁵ Anderen geht es eher darum, dass und wie Kirche

³ Ebd. S. 135.

⁴ Kehnscherper bewertet diese Tradition in ihrer Wirkung als dreifache Gefangenschaft, in der neben den diakonischen Einrichtungen und den Kirchengemeinden auch die staatlichen Kommunen „hängen bleiben“. Vgl. Kehnscherper, 2016, S. 249-260. Solch eine Bewertung ist insofern fragwürdig, als bei genauerer Betrachtung sich dieses Gefängnis in der Beschreibung Kehnscherpers als ein selbst gebautes darstellt. Der Schritt zu Resignation ist dann – so denn die Analyse in dieser vereinfachenden Form stimmen würde – nur noch kurz.

⁵ Hier wird das territoriale Parochialprinzip in der Tradition von Emil Sulze (1832 – 1914) favorisiert und „mit allen Elementen eines typischen Vereinslebens mit Vorstand, gemeinsamer Freizeit, Ausflügen, kulturellen Angeboten, sozialen Aktivitäten, Gesprächskreisen, Geselligkeit, d. h. einem starken Wir-Gefühl“ (Kehnscherper, 2016, S. 249-260) verbunden. Vgl. auch Pohl-Patalong, 2016, S. 157f. Hier sollte verlorengegangene (dörfliche) Gemeinschaft und Heimat wieder erlebt werden können. So wurden die

wieder mehr gesellschaftliche Bedeutung erlangen kann, um „das Eigentliche“ an die Menschen herantragen zu können und so letztlich neue Mitglieder zu gewinnen. Die Machtfrage kann nur eingehegt werden, wenn sowohl von organisierter Diakonie und als auch von Kirchengemeinden die verengte Sicht aufgegeben wird, als ginge es nur darum, dass die jeweils andere Seite ihr Angebot jeweils nur erweitern müsse und die andere Seite müsse sie dabei in vordefinierter Weise unterstützen.

So *gesehen* bleiben in dieser verengten Debatte Möglichkeiten einer ortsnahen Diakonie, in der beide zusammenarbeiten, ungenutzt. *Denn in dieser Perspektive kommen kleinere lokale und regionale Gruppen und Initiativen wie z. B. die Vesperkirchen in Stuttgart und anderswo zu wenig in den Blick. Soziologisch betrachtet stehen solche Projekte und Initiativen für eine Gemeinwesenarbeit, die auf unterschiedliche Resonanz und Beteiligung von Freiwilligen stößt. Sie zeigen exemplarisch ortsnahe diakonisches Engagement jenseits der Versäulungstendenzen der Diakonie und jenseits der traditionellen Parochie. Solche diakonischen Formationen zeigen nach wie vor die zivilgesellschaftliche Bedeutung diakonischen Engagements, das einerseits in erheblichem Maße von freiwilligem Engagement getragen wird, andererseits vor den Herausforderungen des „neuen“ Ehrenamtes steht.⁶ Gleichzeitig stehen sie Pate für die in empirischen Erhebungen aufgezeigte hohe Akzeptanz diakonischer Einrichtungen und des sozialen Engagements der Kirche. Insofern muss es darum gehen, die Potenziale der organisierten Diakonie und der Kirchengemeinden für von Beiden gesehene Aufgaben in ortsnahen Bereichen, die über die Grenzen der territorial gedachten Parochie hinausgehen, zu nutzen. Sie zeigen die Möglichkeiten von Kooperationen von Kirchengemeinde und Diakonie oder auch nicht-kirchlichen Organisationen.*

Allerdings stellen sie nur einen ersten Schritt dar, auf den eine bewusste Strategie folgen muss. Denn die Projekte und Initiativen sind zunächst „nur“ von dem Engagement bzw. dem Charisma einzelner Personen oder auch von räumlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen abhängig. Fallen diese weg, steht oftmals das ganze Projekt auf dem Spiel. Für eine solche Strategie steht das Konzept der Gemeinwesendiakonie. Bisher wird mit diesem Konzept im Zusammenhang von konkreten Projekten eher assoziativ umgegangen und somit bleiben wesentliche Grundlagen sowohl theoretisch als auch konzeptionell hinter den veröffentlichten Ansprüchen zurück. Insofern ist nach wie vor im Wesentlichen nur von dem Potenzial für Kirchengemeinden und diakonische Einrichtungen, das das Konzept der Gemeinwesendiakonie beinhaltet, die Rede.⁷ In der Folge kommt man – wenn überhaupt – nur schwer über den Projektcharakter der Initiativen und diakonische Formationen hinaus zu einer verlässlichen Dauerhaftigkeit.

Gemeindehäuser vergleichbar zu den Vereinsheimen gebaut. Nach diesem Selbstverständnis versteht sich Kirchengemeinde als Organisation (einzelne Mitglieder mögen für sich dem widersprechen) nicht als ein zivilgesellschaftlicher Akteur, der *mit* anderen lebt und eigene Impulse zur Förderung des Gemeinwesens einzubringen hätte. Das will sie auch gar nicht. Denn Sulze verstand Kirchengemeinde also als kritischen Gegenentwurf zur Gesellschaft und als Konkurrenz zu den Arbeitervereinen.

⁶ Vgl. Beher, Liebig, & Rauschenbach, 2000.

⁷ Z. B. Kötter, 2016, S. 79-87.

Eine Internetrecherche und manche Publikationen erwecken oberflächlich betrachtet einen durchaus gegenläufigen Eindruck. Exemplarisch hierfür steht „das Bundesnetzwerk Gemeinwesendiakonie und Quartierentwicklung“.⁸ Das Netzwerk versteht sich als bundesweite Plattform für Prozess- und Konzeptentwicklung.⁹ Veröffentlicht sind dort realiter gerade mal acht Projekte in sechs Landeskirchen, von denen das DRIN-Projekt der EKHN inzwischen beendet wurde. Zwar weisen nicht nur Herrmann / Horstmann auf den Reichtum an Initiativen in ihrer Publikation¹⁰ hin und auf den ersten Blick erscheint dies wohlbegründet, dennoch schlägt sich dieser erste Eindruck bei genauer Prüfung auf der Plattform nicht nieder, obwohl dies der von den Autoren aufgezeigten Lücke entsprechen würde.

So kommen die meisten dieser Initiativen kaum über den Projektcharakter hinaus. Vor allem die – meist befristete (!) - Finanzierung¹¹ einer hauptamtlichen Präsenz verhindert letztlich eine Dauerhaftigkeit. Dies zeigt sich exemplarisch an den schon genannten DRIN-Projekten der EKHN¹² oder dem Forschungsprojekt „Diakonat – neu gedacht, neu gelebt“¹³ der württembergischen Landeskirche. Letzteres war zwar „nur“ ein Forschungsprojekt. Es hat aber u. a. genau diese Problematik herausgearbeitet. Dies zeigt, dass es sich bei diesen Projekten und Initiativen – von „Leuchttürmen“ abgesehen¹⁴ – im Wesentlichen nur um Pilotprojekte handelt. Deshalb ist Beate Hofmanns Kritik zuzustimmen, dass „Kirchengemeinden bisher ihre Rolle in der Zivilgesellschaft nur zögerlich wahrnehmen und die Kooperationen und Netzwerke noch ausbaufähig sind.“¹⁵ Allerdings greift die Kritik insofern zu kurz, als dies in vielerlei Hinsicht auch für diakonische Organisationen gilt. Die Ökonomisierung der sozialen Dienstleister ist hierfür nur ein wesentlicher Grund.

Im Folgenden wird zunächst geklärt, was mit Gemeinwesendiakonie gemeint ist. Dies ist nicht nur eine pragmatische, sondern in der Tiefe eine theologische, eine konzeptionelle, eine

⁸ <https://gemeinwesendiakonie.de> (Zugriff: 02.01.2021).

⁹ <https://gemeinwesendiakonie.de/grundlagen/>. (Zugriff: 02.01.2021).

¹⁰ Vgl. Herrmann, Volker / Horstmann, Martin (Hg.) (2010). *Wichern drei - gemeinwesendiakonische Impulse*. Neukirchener Verlag, S. 21.

¹¹ Dies war neben anderen Schwierigkeiten auch schon in den 70er Jahren ein wesentliches Problem der Gemeinwesenarbeit. Vgl. Hinte, *Geschichte, Quellen und Prinzipien des Fachkonzepts „Sozialraumorientierung“*, 2006, S. 15 f.

¹² www.drin-projekt.ekhn.de/projekte (Abruf: 07.01.2020).

¹³ Hödl, Eidt, Noller, Schmidt & Schulz, 2015. Es gibt zwar eine sehr ausführliche wissenschaftliche Evaluation, die aber bislang nicht in eine landeskirchenweite Konzeption umgesetzt wurde.

¹⁴ Als solche Leuchttürme können die Q8 – Projekte, von den sich die meisten in Hamburg befinden, angesehen werden. <https://www.q-acht.net/quartiere/> (Zugriff: 27.07.2021), von denen insbesondere das Projekt in Alsterdorf schon mehrfach auch in Publikationen beschrieben wurde, z. B. Stiefvater, Hanne / Haubenreisser, Karen / Oertel, Armin: *Von der Sonderwelt ins Quartier – Organisations- und Konzeptentwicklung (in) der Evangelischen Stiftung Alsterdorf*. In: Fürst, Roland /Hinte, Wolfgang (Hrsg.) *Sozialraumorientierung 4.0*. Wien. Facultas Verlags- und Buchhandels AG Facultas. S. 101 – 122. Ein weiteres Beispiel ist das Netzwerk „Altonavi“: www.altonavi.de/netzwerk/ (Abruf: 21.01.2020).

¹⁵ Hormann, 2016, S. 25.

strukturelle und eine institutionelle Frage. In einem zweiten Schritt geht es darum, eben dies mit einer Verortung und Rolle kirchlicher Einrichtungen als zivilgesellschaftliche Akteure zu untermauern und auf diese Weise über die verstreut vorliegenden Skizzen zur Gemeinwesendiakonie hinauszukommen.

Dazu gehört auch die Auseinandersetzung mit dem Konzept der „Sorgenden Gemeinschaft“ und dem Ansatz des Community Organizing. In einem weiteren Abschnitt geht es um die strukturellen Rahmenbedingungen und Konsequenzen einer Kooperation von Organisationen als wesentliche Bedingung und Grundlage einer Kooperation von beruflich ausgebildeten und in sozialen Einrichtungen angestellten Experten und engagierten Freiwilligen. Daran schließt ein Kapitel zur Bedeutung, Rolle und Aufgabenstellung der Hauptamtlichen in Bezug auf die Kooperation mit Freiwilligen an.

1. Zum Verständnis von Gemeinwesendiakonie

In der Sache hat Theodor Strohm Gemeinwesendiakonie bereits 1998 programmatisch unter dem Begriff Wichern III knapp umrissen. Dem Begriff liegt eine von Wolfgang Huber vorgenommene Phaseneinteilung in historischer Perspektive¹⁶ zugrunde. Als Wichern I bezeichnet Huber mit Eugen Gerstenmaier den diakonischen Aufbruch 1848 nach Wicherns Stegreifrede auf dem Kirchentag in Wittenberg. Nach dem zweiten Weltkrieg nahm Eugen Gerstenmaier mit dem evangelischen Hilfswerk einen neuen Anlauf eines diakonischen Engagements, den dieser Wichern II nannte. Konzeptionell reagierte er mit seiner Initiative unmittelbar nach dem 2. Weltkrieg auf die Not im zerstörten Deutschland. Organisatorisch griff er auf die Kirchengemeinden zur Verteilung von Hilfsgütern an die Bevölkerung zurück.

Das Konzept von Wichern III beruht für Strohm auf einer grundlegenden Einsicht. „Es scheint heute an der Zeit, eine neue Balance zwischen den sozialstaatlichen Expertenkulturen und den auf freiwilliger Initiative und gemeinsamer Verantwortung beruhenden Kulturen des eigenen Lebens (...) herzustellen. Grundlegend für kirchlich-diakonisches Engagement bei der Förderung und Initiierung des Bürgerengagements ist, dass [...] auf kirchliche Vereinnahmung verzichtet wird und das Ziel – die Hilfe für Notleidende – jederzeit im Zentrum bleibt. [...] Diakonische Arbeit ist heute nicht mehr ohne Bündnisse, Vernetzungen und Zusammenarbeit mit anderen sozial engagierten Verbänden, Gruppen und einzelnen Menschen möglich. Diakonie beschränkt sich nicht auf Kirchen und Christen. Gott ist in der Welt gegenwärtig auch außerhalb der Kirchen. Die Aufgabe der Humanisierung führt alle Bürgerinnen und Bürger zusammen, gleich welcher Weltanschauung sie sind.“¹⁷

¹⁶ <https://www.ekd.de/20408.htm>.

¹⁷ Strohm, 2010, S. 22.

Der Begriff „Gemeinwesendiakonie“ selbst wird zum ersten Mal im Positionspapier der Diakonie „Handlungsoption Gemeinwesendiakonie“ von 2007 verwendet.¹⁸ Es greift mehrere Vorüberlegungen auf. Zum einen greift das Positionspapier argumentativ auf die Denkschrift der EKD „Gerechte Teilhabe. Befähigung zu Eigenverantwortung und Solidarität. Eine Denkschrift des Rates der EKD zur Armut in Deutschland“ aus dem Jahr 2006 zurück.¹⁹ Sie ist deutlich an die einzelnen Christen, an diakonische Einrichtungen und Kirchengemeinden adressiert und wird dabei geradezu – zugespitzt ausgedrückt – in den Rang eines Status Confessionis erhoben.

„Christinnen und Christen sowie Kirche und Diakonie als Institutionen stehen bei der Armutsbekämpfung in besonderer Weise in der Pflicht. Die Hinnahme von unfreiwilliger Armut in der Gesellschaft stellt ein gesellschaftliches wie individuelles Versagen vor Gottes Anspruch und seinen Geboten dar. Unsere Gesellschaft verfügt über ein in der Geschichte der Menschheit noch nie da gewesenes Ausmaß an Ressourcen: deswegen gibt es keine Entschuldigung, unzureichende Teilhabe und Armut nicht entschieden überwinden zu wollen. Eine Kirche, die auf das Einfordern von Gerechtigkeit verzichtet, deren Mitglieder keine Barmherzigkeit üben und die sich nicht mehr den Armen öffnet oder ihnen gar Teilhabemöglichkeiten verwehrt, ist – bei allem möglichen äußeren Erfolg und der Anerkennung in der Gesellschaft – nicht die Kirche Jesu Christi. Eine besondere Chance christlicher Zuwendung im Unterschied zum gesetzlich geregelten sozialstaatlichen Handeln wurzelt in dem von Gott gegebenen Auftrag, den Nächsten wie sich selbst zu lieben. Persönliche und gemeindliche Barmherzigkeit, die sich von der Nähe zu den betroffenen Menschen herausfordern lässt, will und kann einen regelhaften Sozialstaat (einschließlich der Angebote der professionellen Diakonie) und ein zielgerichtetes Bildungswesen nicht ersetzen. Letztlich lebt gerade der Sozialstaat von einer breit verankerten »Kultur der Barmherzigkeit«.“²⁰

Insofern also auch Kirchengemeinden und diakonische Einrichtungen gefordert sind, greift das Positionspapier zum zweiten die Skizze Strohms auf und konkretisiert gleichzeitig wesentliche Elemente der Gemeinwesendiakonie. Die Begriffe Wichern III und Gemeinwesendiakonie werden seitdem synonym verwendet. Auch der Begriff „Kirche mit anderen“ meint das Gleiche. Er greift einerseits auf Bonhoeffers Begriff der „Kirche für andere“ zurück und verdeutlicht in seiner Abänderung die Neuorientierung, die für eine Abkehr von paternalistischen oder anderen vereinnahmenden Traditionen steht. Programmatisch bezeichnet der Begriff „Kirche mit anderen“ besonders deutlich den Paradigmenwechsel des sozialen Engagements von diakonischen Einrichtungen und Kirchengemeinden. Diakonische Einrichtungen und Kirchengemeinden engagieren sich demnach nicht mehr *für* andere, sondern gemeinsam *mit* anderen soziokulturellen Akteuren der Zivilgesellschaft für das lokale

¹⁸ Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, 2007.

¹⁹ Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, 2006.

²⁰ Ebd. S. 15.

Gemeinwesen. Biblisch begründet wird dieses Engagement meist mit dem Zitat aus Jer 29,7 „Suchet der Stadt Bestes“.²¹

Dieses „Beste“ wird inhaltlich im Sinne einer Zielbestimmung näher beschrieben. Die Absicht dieser gemeinsamen Ausrichtung ist es, benachteiligten, ausgegrenzten und armen²² Menschen „Teilhabe zu sichern, Ressourcen im, für und mit dem Gemeinwesen zu aktivieren, Netzwerke im Gemeinwesen zu stärken und Handlungsoptionen für soziale Nachbarschaften zu erschließen.“²³ Es geht also neben Kooperationen mit anderen Organisationen um den Aufbau einer sozialen Infrastruktur bzw. die Mitarbeit an bestehenden Netzwerken, ohne darin aufzugehen, und vor allem um Teilhabe der Betroffenen. Dies bedeutet nichts weniger als eine Transformation des bisherigen Sozialsystems. Insofern das bisherige Sozialsystem im ambulanten Bereich sich bisher vor allem auf Einzelfallhilfen und Gruppenarbeit konzentriert hat, sollen nun auch sozialräumliche Lösungen angestrebt werden. Es geht also darum, gruppenübergreifende und fallunspezifische soziale Dienste vorzuhalten. Dieses Engagement ist ausdrücklich auf die gemeinsame Aktivität sowohl des freiwilligen, zivilgesellschaftlichen Engagements der Mitglieder der Kirchengemeinden mit ihrer je eigenen Kompetenz angewiesen, als auch auf die Expertise verschiedener diakonischer Fachdienste, so das Positionspapier der Diakonie. „Neben den Bürgern selbst sind die in den Gemeinwesen tätigen Fachkräfte und Träger der Sozialarbeit zunehmend gefordert.“²⁴ Im Zentrum steht immer die Hilfe für Notleidende. Es geht dabei nicht nur darum, die Auswirkungen von Armut zu lindern, sondern Armut tatsächlich überwinden zu wollen. Das heißt auch: das Konzept »Kirche mit anderen« verzichtet zwar auf jede Art missionarischer Absichten, bringt aber dennoch die spirituelle Verankerung der Aktivitäten zum Ausdruck. Zusammengefasst lassen sich vier Grundprinzipien von Gemeinwesendiakonie beschreiben:

²¹ Anlass und Bezugspunkt für die Positionierung war die Entwicklung des seitens des Staates geförderten Programms „Soziale Stadt“. In der Folge wurden viele Konzepte unter dem Label „Kirche findet Stadt“ entwickelt.

²² Armut wird hier nicht nur materiell, sondern im erweiterten Sinne als mangelnde Teilhabechancen verstanden. Vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, 2007, S. 12.

²³ Ebd., S. 12. Die Denkschrift der EKD „Herz und Mund und Tat und Leben“ hat schon 1998 versucht, die Rolle der Diakonie in dieser Gemengelage und ihre Möglichkeiten grob zu umreißen: „Auch jenseits der Bereiche, die wettbewerblich zu gestalten sind, muß die Diakonie in Zukunft präsent sein. Und sie muß Hilfen auch dort gewährleisten, wo keine öffentlichen Finanzierungen gewährt werden. Die Diakonie kann alternative Strategien entwickeln und gegenüber öffentlichen Einrichtungen und privatgewerblichen Anbietern sich als profilierter "Dritter Sektor" etablieren. Zusammenarbeit statt Konkurrenz in der Zivilgesellschaft: In der Orientierung an der Menschenwürde und den Rechten der Betroffenen sucht Diakonie nicht Konkurrenz, sondern Kooperation mit Trägern anderer Wohlfahrtsverbände, mit freien Trägern und mit allen auf ein gemeinsames Ziel hin orientierten gesellschaftlichen Kräften. Sie haben eine gemeinsame Verpflichtung für das Gemeinwohl.“

²⁴ Ebd. S.13.

1. Gemeinwesendiakonie meint die Zusammenarbeit von Organisationen, die sich sozial engagieren bzw. zu einer entsprechenden Erweiterung bereit sind, um z. B. Inklusion und „normale“ Teilnahme am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen.
2. Gemeinwesendiakonie baut neue verlässliche Strukturen im sozialen Nahbereich auf. Verlässlichkeit meint z. B. konkrete Beschlüsse, die das Interesse der beteiligten Organisationen am Bestehen dieser neuen Struktur kommunizieren vom Bekunden, die eigenen fachlichen und persönlichen Kompetenzen einzubringen, bis hin zu den damit verbundenen Anpassungen in der Organisation in dem Sinne, dieses gemeinwesendiakonische Engagement als Teil des eigenen Engagements und Profils zu betrachten.
3. Damit geht Gemeinwesendiakonie deutlich über soziale Dienstleistung (Organisationsperspektive) im traditionellen Sinne hinaus. Anders gesagt: allein eine erweiterte Zusammenarbeit mit Freiwilligen macht die Arbeit personenbezogener soziale Dienstleistung noch nicht zu einem gemeinwesendiakonischen Engagement.
4. Hier werden das professionelle und das freiwillige diakonische Handeln als sich ergänzende Formen angesehen.

1.1 Von der Gemeinwesenarbeit zur Sozialraumorientierung

Ein Engagement von Kirchengemeinden für das Gemeinwesen im sozialen Nahraum, wie es aus vielen Initiativen wie den Vesperkirchen oder anderen sozialen Projekten bekannt ist, ist nicht neu.²⁵ In den 1970er und 1980er Jahren bezog es sich vor allem auf das Gemeinwesen in einem geografischen, sozialen und funktionalen Sinne. Die Gemeinwesenarbeit (GWA) war – neben der Einzelfallhilfe und der Gruppenarbeit – zunächst die „dritte Methode“ der Sozialarbeit. Sie zielte darauf ab, die Lebensbedingungen eines Gemeinwesens zu verbessern. Dabei sollten gleichzeitig die Betroffenen aktiviert werden. Dazu gehörte zum einen, bestehende hilfreiche (soziale) Institutionen auch tatsächlich zu nutzen. Schon damals erhoffte man sich eine trägerübergreifende Vernetzung. Zum anderen sollten die Betroffenen sich sozialpolitisch organisieren, um ihre Interessen durchzusetzen. So entstanden Mieterinitiativen und Vorläufer der heutigen Stadtteilbüros.²⁶ De facto ging es meist um die Verbesserung der Lebensbedingungen in sogenannten sozialen Brennpunkten.

²⁵ Vgl. für die folgende historische Skizze Hinte, Von der Gemeinwesenarbeit zur Sozialraumorientierung, 2010, S. 25-30.

²⁶ GWA war von Beginn an für Viele – für die einen kritisch, für die anderen hoffnungsvoll – Gegenstand der mit der 68er-Bewegung verbundenen Auseinandersetzungen. Mit einer gewissen Bitterkeit resümiert Hinte: „Die Blütezeit der GWA währte nicht lange. [...] Ein wenig ging es der GWA wie der Moral – irgendwie sind alle dafür, aber so richtig hielt sich kaum jemand dran. [...] Ausbildungsstätten bildeten (mit wenigen Ausnahmen) nicht für GWA aus, erfolgreiche Projekte scheiterten langfristig entweder an eigenen strategischen Dummheiten

Aus diesen frühen Formen entwickelte Oelschläger das „Arbeitsprinzip GWA“. „GWA wurde in dieser Konzeption als Chiffre betrachtet für ein komplexes Bündel theoretischer und methodischer Aussagen für damals ‚fortschrittliche‘ Sozialarbeit, die als konzeptionelle Grundlage für soziale Arbeit in allen denkbaren Berufsfeldern dienen sollte.“²⁷ Als „Stadtteilbezogene Sozialarbeit“ erhielt das Arbeitsprinzip GWA einen neuen Begriff und bezeichnet seitdem ein Arbeitsfeld. Im Unterschied dazu bezeichnet „Sozialraumorientierung“ (SRO) eine Fachkonzeption.²⁸ „Das Konzept ‘Sozialraumorientierte Soziale Arbeit‘ nahm [...] einige Diskussionslinien, Erkenntnisse und methodische Prinzipien aus der GWA auf, präziserte, ergänzte und erweiterte sie und zwar mit Blick auf die Anschlussfähigkeit zur institutionellen sozialen Arbeit. In der Sozialraumorientierung geht es [...] darum, Lebenswelten zu gestalten und Arrangements zu kreieren, die dazu beitragen, dass Menschen in prekären Lebenslagen zurechtkommen.“²⁹ Prima vista scheint der Begriff nur eine geografische Ausrichtung oder eine Bestätigung verbreiteter geforderter Ressourcenorientierung nahezulegen. Damit wäre das Konzept aber missverstanden. Denn entscheidend ist, dass dieses Konzept nicht als „Steinbruch“ für Anpassungen sozialer Dienstleistungen dienen darf. Für eine gelingende Kooperation und Hilfe, die über von Kosten- und Leistungsträgern fremdbestimmte Bedarfe hinausgehen, gehören die sog. „Big Five“ der SRO zusammen und erst damit erweist sich die SRO als grundlegende Konzeption für Gemeinwesendiakonie, weil sich damit konzeptionell-operativ die mit der Gemeinwesendiakonie gemeinte Struktur umsetzen lässt.³⁰

„Folgende fünf Prinzipien sind von Bedeutung:

1. Ausgangspunkt jeglicher Arbeit sind der Wille / die Interessen der leistungsberechtigten Menschen (in Abgrenzung zu Wünschen oder naiv definierten Bedarfen).
2. Aktivierende Arbeit hat grundsätzlich Vorrang vor betreuender Tätigkeit.

oder an chronischer Finanzierungsschwäche, verursacht durch wenig zugeneigte Geldgeber.“ (Hinte, Von der Gemeinwesenarbeit zur Sozialraumorientierung, 2010, S. 25). Trotz dieses bitteren Resümées betrachtet Hinte die GWA keineswegs unkritisch. Kehnscherpers schon oben erwähnte pessimistische Interpretation von der dreifachen Gefangenschaft von Diakonie, Kirchengemeinde und Kommune markiert insofern ein traditionelles Denk- und Handlungsschema dieser drei Institutionen, die in gewisser Weise die Auseinandersetzungen der 190er und 1980er Jahre perpetuiert. Vgl. Kehnscherper, 2016, S. 249-260.

²⁷ Hinte, Von der Gemeinwesenarbeit zur Sozialraumorientierung, 2010, S. 26.

²⁸ Für Hinte besteht in der Sozialraumorientierung ein Ansatz zu tatsächlicher Fachlichkeit der „Sozialen Arbeit“, auf die hin allerdings die Studenten bisher nicht ausgebildet werden, so dass letztlich Jeder nach eigenem Gusto, so Hinte, arbeitet. Vgl. Hinte, Das Fachkonzept "Sozialraumorientierung" - Grundlage und Herausforderung für professionelles Handeln, 2019³, S. 13.

²⁹ Ebd. S. 27.

³⁰ Hinte will das Konzept Sozialraumorientierung als Vorschlag einer tatsächlichen Fachlichkeit sozialer Arbeit verstanden wissen, auf die hin allerdings die Studenten bisher nicht ausgebildet werden. Denn nach seinem Urteil besteht über die Fachlichkeit des Berufsstandes „Sozialarbeit“ keine Einigkeit, so dass letztlich jeder Sozialarbeiter nach seinen Vorlieben bzw. Zusatzqualifikationen verfahren würde. Folglich bekommen de facto die Betroffenen ganz unterschiedliche Leistungen je nach dem, auf welche Zusatzqualifikation der angetroffene Sozialarbeiter zurückgreift. Vgl. Ebd., S. 13 f. – 32.

3. Bei der Gestaltung von Arrangements spielen personale und sozialräumliche Ressourcen eine wesentliche Rolle.
4. Aktivitäten sind immer zielgruppen- und bereichsübergreifend angelegt.
5. Vernetzung und Integration der verschiedenen sozialen Dienste sind Grundlage für nachhaltig wirksame soziale Arbeit.³¹

Im Zentrum steht nach Hinte der Wille der betroffenen Menschen im Unterschied zu Wünschen oder Bedarfen. Soziale Arbeit geht also weg von einem strukturell asymmetrischen Verständnis von Hilfe, in dem soziale Dienstleister nur diejenigen Hilfen anbieten, die auch vom Kostenträger refinanziert werden nach dem Motto „ich weiß, was für dich gut ist.“ Die Betroffenen werden nicht mehr „nur“ betreut, sondern aktiviert. („Arbeite nie härter als dein Klient.“) Dazu gehört zentral, die Menschen als Subjekte in ihrer eigenen Weltsicht und Lebensweise ernst zu nehmen. Im Sinne des philosophischen Ansatzes von Lévinas geht es darum, das Anders-Sein des Anderen tatsächlich ernst zu nehmen und dies ihm auch zu belassen.

Es kann natürlich sein, dass die Betroffenen ihren Willen, vordergründig betrachtet, nicht formulieren können. Deshalb gilt es, in einer bewusst gestalteten kommunikativen Situation diesen Willen zu entdecken und zu beschreiben. In diesem Gespräch geht es des Weiteren darum, die wechselseitigen Interessen und Ziele, auch die der beteiligten Institutionen, zu erheben und *systematisch* für die Gestaltung der Hilfen als Bestandteil eines Kontraktes auszuhandeln. Um diesen Kern herum sind die anderen vier Prinzipien gruppiert. Dies darf allerdings nicht im Sinne einer Verlagerung vom Einzelfall zum sogenannten Feld missverstanden werden („vom Fall zum Feld“), sondern gemeint ist ein verstärkter Einbezug des sozialen Kontextes der Betroffenen, um Ressourcen für Unterstützungen zu aktivieren, die über die bezahlte soziale Dienstleistung hinausgehen (Fall *im* Feld“).

Das zweite Prinzip, der eigenen Aktivität der Betroffenen ist Vorrang vor der Betreuung zu geben, ist gewissermaßen die Rückseite der Medaille, den eigenen Willen ins Zentrum der Begleitung benachteiligter Menschen zu stellen. In der Theorie ist das schon lange gewollt. Hier geht es im Kern um eine selbstkritische Betrachtung der (professionellen) Unterstützung. In der Realität bleibt es meist noch immer persönlich wie strukturell bei einer Haltung der Versorgung. Die Folge ist, dass die Betroffenen letztlich die Verantwortung für ihr Wohlergehen an die

³¹ Hinte hat die zentrale Zielsetzung und die fünf Prinzipien wiederholt gleichlautend, manchmal nur klarer konturierend, veröffentlicht. Z. B. Hinte, Geschichte, Quellen und Prinzipien des Fachkonzepts "Sozialraumorientierung", 2006, S. 7-26; Fürst & Hinte, Sozialraumorientierung- ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten, 2019. Mit den Wiederholungen reagiert er nach eigenen Worten gegen Banalisierungen, bewusst polemisch in präzisierender Absicht. Vgl. Hinte, Original und Karaoke - was kennzeichnet das Fachkonzept Sozialraumorientierung?, 2020, S. bes. 14-17. Hinte führt hier eine ganze Reihe von Beispielen an, die für ihn belegen, dass „es fast schon zum guten Ton gehört, ‚Sozialraumorientierung‘ irgendwie gut zu finden.“ Ebd. S. 14. Für das hier vorgestellte Modell ist das Konzept von Gemeinwesendiakonie ist „Sozialraumorientierung“ im von Hinte beabsichtigten Sinne essentiell. Deshalb wird es hier ausführlicher vorgestellt.

Betreuung abgeben. Auf der Seite der Unterstützung bedeutet dies einerseits nicht, dass Betreuung gänzlich aufgegeben wird, sondern nur eine Vorrangstellung. Andererseits verlangt es seitens der Betreuung auch, das Anders-Sein des Betroffenen bis in seine konkrete Lebensführung hinein, die sich wahrscheinlich gänzlich von den eigenen Vorstellungen unterscheidet, zu akzeptieren.³² Anders gesagt: „Normalität“ des Alltags in all seinen Unfertigkeiten zu akzeptieren. Es bedeutet unter Umständen auch, manche gewünschte Unterstützung zu begrenzen oder gar zu verweigern, weil andernfalls die Betroffenen wieder in die passive Haltung zurückfallen würden. Auf der Seite der Betroffenen bedeutet dies zu merken: „Uns wird der Arsch nicht mehr hinterhergetragen“³³.

Dennoch funktioniert das nicht „unter der Hand“. Deshalb führt das Gespräch zum Dritten Prinzip, nämlich mit ihm gemeinsam seine eigenen Ressourcen herauszufinden. Ressourcen sind nicht nur die persönlichen Beziehungen und Netzwerke, sondern auch Möglichkeiten und Angebote, auf die Betroffene je nach dem, was sie für sich im Sinne einer Lebensführung wollen, zurückgreifen können, zu erheben. Schon hier kommen andere Organisationen mit ihren Angeboten in den Blick. Dies heißt auch im Sinne des vierten Prinzips, die Betroffenen auf die sozialen Bezüge zu verweisen. Durch diesen Verweis kommt dann das fünfte Prinzip zum Tragen. Die Beratung muss dann natürlich auch die lokalen Netzwerke kennen bzw. sich mit ihnen vernetzen. Insofern greift die Sozialraumorientierung auch auf Methoden der Sozialraumanalyse zurück, die sowohl die Möglichkeiten, z. B. der Bürgerbeteiligung und des freiwilligen Engagements, ausarbeitet als auch ausdrücklich konkrete Aufgaben und Zuständigkeiten institutioneller Träger betont, also auch auf die Kooperation der Organisationen setzt. All dies erfordert natürlich eine professionelle Beratungskompetenz.

Sozialraumorientierung beruht auf dem Konzept der Lebenslage³⁴, insofern dieses Konzept dazu dient, die in allen gesellschaftlichen Schichten und Milieus tatsächlich bestehenden Lebensverhältnisse, also auch die ungleichen Lebensverhältnisse abzubilden. Es beschreibt den u. U. begrenzten Spielraum, den der einzelne zur Verwirklichung seiner Grundanliegen hat. Andere gehen weiter und verstehen Lebenslage als Erfüllung und Entfaltung der Grundanliegen des eigenen Lebens.³⁵

Für den Zusammenhang des Modells der Gemeinwesendiakonie ist zunächst noch einmal darauf hinzuweisen, dass die beschriebene Vorgehensweise der von Hinte intendierten

³² Vgl. in ethischer Perspektive Lévinas, 2017.

³³ Diekbreder & Diekbreder-Vedder, 2020, S. 52.

³⁴ Das Konzept ist seit den 1980er Jahren Gegenstand einer ausführlichen wissenschaftlichen Debatte, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann. Vgl. die Darstellung des Diskurses im Überblick bei Bartelsheimer, et al., Teilhabe - eine Begriffsbestimmung, 2021, S. 225 ff.

³⁵ Eine Schwäche des Konzepts der Lebenslage ist, dass es im Wesentlichen auf den deutschen Sprachraum beschränkt blieb, während der Ansatz des Capabilities Approach internationale Beachtung respektive Anerkennung gefunden hat. Vgl. Nussbaum, Gerechtigkeit oder Das gute Leben, 2018; Nussbaum, Die Grenzen der Gerechtigkeit, 2018; Sen, 1998.

Fachlichkeit der bezahlten sozialen Arbeit entspricht. In dieser Form wäre sie Teil eines kooperierenden Netzwerks. Dieses Netzwerk kann in der Gemeinwesendiakonie strukturiert aufgebaut werden. Als Ganzes arbeitet es sozialräumlich. Konkret: eine beteiligte Kirchengemeinde versteht sich selbst als Akteur im Sozialraum und bringt hier ihre Ressourcen mit ein, schaut aber gleichzeitig mit den eigenen Ressourcen der Gemeinde und den Freiwilligen sozusagen mit anderer Perspektive als der professionellen sozialen Arbeit auf die Betroffenen. Beiden Betrachtungsweisen geht es darum, den Betroffenen im Sinne der Befähigungsgerechtigkeit (M. Nussbaum) Teilhabe tatsächlich zu ermöglichen. Deshalb ist die unterschiedliche Perspektive dennoch auf Kooperation angelegt.

1.2 Gemeinwesendiakonie als Rahmen für Teilhabe

Für das Positionspapier „Handlungsoption Gemeinwesendiakonie“ ist Teilhabe ein zentrales Leitmotiv. In dieser Position greift das Positionspapier auf die Denkschrift der EKD „Gerechte Teilhabe“ aus dem Jahr 2006 zurück. Damit steht sie nicht allein, sondern ist Teil der Beschäftigung mit dieser Leitidee seit Beginn des 21. Jahrhunderts, die als sozial-, gesellschafts-, gesundheits- und bildungspolitisches Konzept in vielen Bereichen der Gesellschaft in Forschung und Praxis gefordert und diskutiert wird. Gleichzeitig werden Inklusion, Partizipation und Integration oftmals als Synonyme für Teilhabe verwendet. Alle drei Begriffe beschreiben das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft. Sie sind dennoch zu unterscheiden. Deshalb erfolgt zunächst eine Begriffsbestimmung.³⁶

Als soziales Menschenrecht wurde Teilhabe in die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte von 1948 in Art. 27 Abs. 1 aufgenommen: „Jeder Mensch hat das Recht, am kulturellen Leben der Gemeinschaft frei teilzunehmen, sich der Künste zu erfreuen und am wissenschaftlichen Fortschritt und dessen Wohltaten teilzuhaben.“ Damit wurde auch die Teilhabe am sozialen und kulturellen Leben als ein Menschenrecht gesichert. Die Erläuterung verdeutlicht, dass die Teilhabe am kulturellen Leben sehr weit gefasst ist:

„Das Recht auf Teilnahme am kulturellen Leben erschöpft sich nicht im Besuch von Veranstaltungen und Museen, sondern ist in einem weiteren Sinn zu verstehen. Dazu zählt auch das Recht, seine eigene Kultur überhaupt zu leben. Zu den kulturellen Rechten zählt auch der Zugang zum kulturellen Erbe anderer. Die Gewährleistung vieler oben bereits erwähnter Menschenrechte - etwa ein angemessenes Einkommen, genügend Freizeit, ausreichende Bildung usw. - ist Voraussetzung, um überhaupt am Kulturleben teilhaben zu können. Das Recht auf Kultur bezieht sich aber auch auf die Teilhabe an den Errungenschaften des wissenschaftlichen und technischen Fortschritts. Diese Rechte sind zwar – wie

³⁶ Vgl. zum Folgenden: Bartelsheimer, et al., Teilhabe - eine Begriffsbestimmung, 2021, S. 8; 15; 43ff.

*andere soziale, kulturelle und wirtschaftliche Rechte – schwer einklagbar, sollten aber Richtschnur für staatliches Handeln und internationale Beziehungen sein.*³⁷

„Es fordert Staaten auf, für jeden Bürger und jede Bürgerin die Voraussetzungen dafür zu schaffen, um überhaupt am kulturellen und sozialen Leben teilhaben zu können.“³⁸ Die Umsetzung erfolgt in den Staaten ganz unterschiedlich und ist Ergebnis von politischen Aushandlungsprozessen. Darin spiegelt sich gleichzeitig die Komplexität und Mehrdimensionalität der Leitidee.

Das Aktionsbündnis Teilhabeforschung erklärt als eine Arbeitsdefinition: „Teilhabe kann verstanden werden als Wechselwirkungsverhältnis. Strukturell, auf der Ebene von Gesellschaft und Umwelt beinhaltet Teilhabe die Bedingungen, Ressourcen und Möglichkeiten für das barrierefreie und vielfältige Eingebunden-Sein in gesellschaftliche und kulturelle Lebensbereiche und Funktionssysteme. Auf der Ebene von Prozessen meint Teilhabe die Möglichkeiten zur (An-)Teilnahme, Beteiligung, Mitwirkung und Mitbestimmung in den persönlichen, öffentlichen und politischen Angelegenheiten. Auf individueller Ebene lässt sich Teilhabe als Verwirklichungschancen im Sinne von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen in persönlicher Lebensführung und Alltagsbewältigung verstehen. Deskriptiv-empirisch gesehen ist Teilhabe ein Konzept, um Bedingungen, Prozesse und Ergebnisse von gesellschaftlichen Inklusions- und Exklusionsvorgängen besser zu verstehen. Auf normativer Ebene ist Teilhabe positiver Ausdruck gesellschaftlicher Zugehörigkeit und damit ein Gegenbegriff zu sozialer Ausgrenzung.“³⁹ Diese Definition macht zunächst die Komplexität des Begriffs deutlich. Eine genaue Betrachtung zeigt auch, dass die verschiedenen Ebenen miteinander verschränkt sind. Der Teilhabebegriff nimmt zum einen die Subjektorientierung, wie sie von Lévinas beschrieben wurde⁴⁰, auf. Auf der individuellen Ebene lassen sich mit Lévinas Verwirklichungschancen aufzeigen, zugleich ist sein ethisches Konzept anschlussfähig an die Befähigungsgerechtigkeit nach Nussbaum. In der tatsächlichen Umsetzung in der Lebensführung erfahren so auch Benachteiligte Zugehörigkeit. Umgekehrt werden damit empirisch die Bedingungen deutlich, die nötig sind, um Exklusionserfahrungen zu beenden.⁴¹ Diese empirische Ebene zeigt damit strukturelle Rahmenbedingungen, die für eine tatsächliche Umsetzung eines guten Lebens nötig sind.

Partizipation basiert ebenso wie der Begriff der Teilhabe auf einer demokratischen Gesellschafts- und Herrschaftsform.⁴² Beide sind „Ausdruck des Grundrechts der Freiheit,

³⁷ <https://www.humanrights.ch/de/ipf/grundlagen/rechtsquellen-instrumente/aemr/artikel-27-aemr-freiheit-kulturlebens>.

³⁸ Eurich, Teilhabe – sozialetisch betrachtet, 2020, S. 26.

³⁹ Bartelsheimer, et al., Teilhabeforschung, 2021, S. 3. Bemerkenswert ist, dass in der Gründungserklärung eine lange Liste von an der Forschung beteiligten wissenschaftlichen Disziplinen genannt wird, in der aber die Theologie respektive die Diakoniewissenschaft fehlt. Vgl. Ebd. S. 4.

⁴⁰ Vgl. Lévinas, 2017.

⁴¹ Vgl. Bude & Willisch, 2008.

⁴² Bartelsheimer, Peter / Berisch, Birgit / Daßler, Henning / Dobsław, Gudrun / Henke, Jutta / Schäfers, Markus weisen darauf hin, dass die Unterscheidung nur im deutschen Sprachraum besteht. Vgl. Bartelsheimer, et al.,

Selbstbestimmung und freie(n) Entfaltung der Persönlichkeit.“ Insofern „steht das Subjekt im Fokus“⁴³ bei beiden. Im politischen Sinne bezieht sich Partizipation auf die aktive Teilnahme an politischen Prozessen im Sinne eines Mandats und zur Durchsetzung politischer Interessen. Normativ betrachtet geht es Partizipation um Selbstverwirklichung und grundsätzliche Beteiligung im politischen Prozess. Mit dieser Beteiligung trägt das Individuum zur Sicherung der demokratischen Gesellschaftsstruktur bei. Während Teilhabe auf der Basis von Rechten eher auf die Bereitstellung von Strukturen und Leistungen abzielt, meint Partizipation die konkrete Aktivität des Subjekts. Gerade hier ergibt sich auch eine Überschneidung mit dem Konzept der Sozialraumorientierung. Das dortige Prinzip des Vorrangs der Aktivierung der Betroffenen im Zusammenspiel mit den Kenntnissen möglicher Partner setzt gleichzeitig deren Kenntnis voraus. Deshalb ist Partizipation als ein Teilaspekt von Teilhabe anzusehen.

Inklusion rückt im Unterschied zu Partizipation und Teilhabe die gesellschaftlichen Strukturen in den Fokus. Hier geht es vorrangig um die strukturelle „Einbeziehung von Individuen in gesellschaftliche Zusammenhänge von System, Teilsystem, Organisation, Gruppe oder Institution.“⁴⁴ Deshalb thematisiert und analysiert Inklusion Rechtsnormen und (lokale) Ressourcen, inwiefern sie eine Einbeziehung von Individuen bis hin zur Teilhabe ermöglichen oder behindern. In Bezug auf die konkrete Praxis haben solche Analysen eine Transformation von Systemen, Organisationen (z. B. Inklusive Schulen) bis hin zu Baumaßnahmen (Barrierefreiheit) zur Folge. Deshalb ist Inklusion auf der Ebene der Umsetzung mit der UN-Behindertenrechtskonvention verbunden, während Teilhabe das Leitmotiv dazu darstellt.

Integration kann den Fokus sowohl auf den Einzelnen als auch auf die gesellschaftlichen Strukturen richten. „Systemintegration bezeichnet den Zusammenhalt sozialer Einheiten, die Sozialintegration die Beziehungen und Handlungen von Personen in ihrem sozialen Umfeld. [...] die Begriffsverwendung steht damit nicht alternativ zu Teilhabe, sondern zu Integration.“⁴⁵ In einer sozialpsychologischen Betrachtung geht es um „Mitmachen“ in einer Gruppe, die für den Einzelnen attraktiv ist. Die Attraktivität hängt an formalen und informellen Regelwerken, die nolens volens auch Ausschlusskriterien beinhalten. Deshalb kann Integration im Zweifel auch im Gegensatz zu Teilhabe stehen, weil Teilhabe ein Grundrecht bezeichnet, die einem Individuum zusteht, während Integration Konzessionen und Anpassungen verlangen kann. Besonders deutlich wird dies in der Migrationspolitik und die Beschäftigungsfähigkeit zur Arbeitsmarktintegration.

Die Leitidee der Teilhabe greift in der Verschränkung der verschiedenen Ebenen und mit ihren Teilaspekten auf Partizipation und - zu unterscheidenden Perspektiven mit Nachdruck in einem fachlichen Sinne - auf die „Big Five“ der Sozialraumorientierung zurück, weil auch hier

Teilhabe - eine Begriffsbestimmung, 2021, S. 51.

⁴³ Ebd. S. 50.

⁴⁴ Ebd. S. 52.

⁴⁵ Ebd. S. 54.

die gleichen verschiedenen Ebenen angesprochen sind. Sowohl die Sozialraumorientierung als auch die Idee der Teilhabe basieren auf einem gemeinsamen Bedeutungskern des Konzepts der Lebenslage und dem ethischen Prinzip des Capabilities Approach⁴⁶. Beide Ansätze befassen sich mit den tatsächlichen Aktivitäten des Individuums. Die Qualität der tatsächlichen Lebensführung bemisst sich danach, ob und inwieweit der Einzelne Auswahlmöglichkeiten hat. Zu den Bedingungen zählen die im Teilhabebegriff genannten Ebenen und schließen auch die ökonomischen Ressourcen des Einzelnen mit ein. Hier ist nochmals mit Nachdruck auf das Anliegen des Capabilities Approach zu verweisen, nach dem es um Möglichkeiten, nicht auch um die Verwirklichung der Grundanliegen und Ziele durch die Betroffenen geht, weil nach Nussbaum die Individuen auch die Freiheit haben, die Chancen nicht zu nutzen. Um die realen Auswahlmöglichkeiten einzuschätzen und zu beurteilen, kann die in dem Konzept der Sozialraumorientierung verwendete Sozialraumanalyse hilfreich sein.

1.3 Gemeinwesendiakonie in der Diskussion

1.3.1 Die innerkirchliche Kritik

Die innerkirchliche Kritik zielt auf den von Strohm geforderten Verzicht auf missionarische Absichten. Es gibt die Befürchtung, das christliche, respektive kirchliche Profil sei in einer solchen Kooperation nicht mehr sichtbar. Wegner⁴⁷ geht noch einen deutlichen Schritt weiter. Zunächst ist der Sozialraum auch für ihn Gegenstand einer Analyse, um passgenau Hilfen für den Sozialraum zu kreieren. In einem nächsten Schritt geht er allerdings über die rein deskriptive Beschreibung des Sozialraums hinaus und charakterisiert ihn kritisch als ein „Kraftfeld“, um dessen prägende Wirkung für den Einzelnen im Sinne einer Subjektivierung aufzuzeigen. Die grundsätzlich unbestrittene prägende Wirkung für den Einzelnen liest Wegner aber in einem theologischen Sinne und Interesse. Mit anderen Worten: mit der Charakterisierung nimmt er eine negative theologische Bewertung des Sozialraums vor. „In dieser Hinsicht entziffert eine theologische Tiefenlektüre soziologische Beschreibungen von Gesellschaft als die Beschreibung von Pathologien, d. h. von Leidensverhältnissen.“⁴⁸ Das Kraftfeld als Wirkungsweise der Gesellschaft könne deshalb als Wirkungsweise des Gesetzes verstanden werden, das den Menschen Kooperation aufnötige.⁴⁹ Theologisch gesprochen gilt damit für Wegner der Sozialraum als erlösungsbedürftig. Deshalb sieht Wegner hier für die Kirche die Chance, „Faith

⁴⁶ Während Sen von Ermöglichung spricht – deshalb wird teilweise sein Ansatz auch als Ermöglichungsansatz übersetzt –, fasst Nussbaum diese Möglichkeiten unter dem Begriff der Fähigkeiten (Plural) zusammen.

⁴⁷ Vgl. zum Folgenden Wegner, 2016, S. 67-100.

⁴⁸ Ebd.

⁴⁹ In einer ethischen Perspektive ist es schon ausgesprochen merkwürdig, dass Kooperation hier so kritisch bewertet wird.

Capital⁵⁰ als bewusstes Gegenüber zur Gesellschaft als der Welt des Gesetzes einzubringen. Die Verkündigung des Evangeliums durch Taten genügt demnach nicht. Wirkliches Heil müsse den Menschen zusätzlich verkündet werden, um der Welt des Gesetzes zu entkommen.

Eine solche Position ist in mehreren Hinsichten ausgesprochen fragwürdig. In einer soziologischen Perspektive ist es zunächst keineswegs nur der soziale Nahraum, der das Individuum prägt. Wegner blendet hier die Bedeutung von Mobilität, Globalisierung, Ethnizität und Geschlecht, um nur einige Parameter zu nennen, als prägende Kraft der Subjektivierung aus. Globalisierung und Mobilität beispielsweise bedeuten auch, den sozialen Nahraum zu verlassen, manchmal nur um der Berufstätigkeit nachzugehen oder Verwandte in einem gänzlich anders strukturierten Sozialraum zu besuchen. Oftmals bedeutet es auch, in einen ganz anderen Nahraum z. B. durch Umzug zu wechseln. Insgesamt ist das Konzept der Subjektivierung Gegenstand einer ausgeprägten soziologischen Debatte⁵¹, die in ihrer Gesamtheit darauf hinweist, dass Wegners enge Sichtweise sich soziologisch nicht halten lässt. Andreas Reckwitz hat, um nur eine Position zu benennen, zu Recht darauf aufmerksam gemacht, dass die Subjektivierung des Einzelnen eben nicht nur durch die gleichen kulturellen Praktiken, die gemeinsamen Werte u. ä. m. des jeweiligen Milieus geprägt wird, sondern vor jeder Prägung durch das Milieu auch die Zugehörigkeit zu einer Klasse⁵² die grundlegende Voraussetzungen der Subjektivierung bildet. Die Zugehörigkeit zu einer Klasse, so Reckwitz, bestimme nicht nur über ganz unterschiedliche Ressourcen wie Bildung und Einkommen, sondern diese Ressourcen würden zugleich auch über das Maß an Macht und gesellschaftlichen Einfluss bestimmen. Reckwitz charakterisiert deshalb das Individuum als hybrides Subjekt.⁵³ Gerade diese Differenzierungen verdeutlichen, dass der soziale Nahraum kaum so einseitig, geschweige denn so negativ mit Leidensverhältnissen beschrieben werden kann, zumindest eine ganze Reihe von Sozialräumen nicht.

Wegner geht des Weiteren implizit von einer weitgehenden Homogenität von Parochial- und Territorialprinzip der Kirche auf der einen Seite und Sozialraum auf der anderen Seite aus. In kirchentheoretischer Perspektive gibt er damit dem Parochialprinzip einen deutlichen Vorrang vor anderen kirchlichen Orten. Allerdings hat es diese Homogenität, wenn überhaupt, nur in der Vormoderne gegeben. Recht sicher wird dieser Vorrang schon seit den Umbrüchen im 19. Jh. von vielen Menschen nicht mehr gesehen. Dies schlug sich schon damals in einem ausgesprochen niedrigen Gottesdienstbesuch nieder.⁵⁴

⁵⁰ Den Begriff entnimmt Wegner Denkschriften der anglikanischen Kirche.

⁵¹ Vgl. Reckwitz, *Subjekt*, 2021.

⁵² Mit dem Begriff der sozialen Klasse lehnt Reckwitz sich zwar an die ursprüngliche Verwendung von Karl Marx an, weist aber zugleich darauf hin, dass zum einen der Begriff des Milieus im Sinne der klassischen Soziologie für ihn zu eng ist. Zum anderen arbeitet er heraus, dass die unterschiedlichen Milieus, wenn man schon davon sprechen wolle, auch über unterschiedlich viel Macht verfügen. Auch dies habe eine enorm prägende Wirkung. Vgl. Reckwitz, *Neue Mittelklasse, alte Mittelklasse, prekäre Klasse*, 2019, S. 63-133.

⁵³ Vgl. Reckwitz, *Das hybride Subjekt*, 2020.

⁵⁴ Vgl. die Beispiele von Uta Pohl-Patalong, 2016, S. 157.

Die Position Wegners ist auch institutionell fragwürdig. Das Hilfehandeln der Kirche ist die Konkretisierung der christlichen Verkündigung. Insofern verleiht das Hilfehandeln der Verkündigung der Kirche Glaubwürdigkeit, auch und gerade den nicht-kirchlich sozialisierten Menschen gegenüber.⁵⁵

Und schließlich ist die Position theologisch problematisch. Die Kommunikation des Evangeliums erfolgt auf ganz verschiedenen Wegen. Es kann nicht allein darum gehen, das Evangelium auszurichten, wie Hauschildt / Pohl-Patalong treffend formulieren, sondern auch dafür Sorge zu tragen, dass die Botschaft ankommt.⁵⁶ Anders gesagt: Die Botschaft des Evangeliums kommt in unterschiedlichen Rahmenbedingungen auf unterschiedliche Art und Weise an. „In der heutigen Vielfalt der Gesellschaft auf eine einzige oder eine primäre Sozialform zu setzen, die bestimmte Bevölkerungsgruppen deutlich mehr anspricht als andere, würde dem kirchlichen Auftrag, das Evangelium mit ‚aller Welt‘ (Mt 28) zu kommunizieren, nicht gerecht.“⁵⁷ Das diakonische Engagement für die Armen und Benachteiligten ist deshalb als eine gleichwertige Form der Kommunikation des Evangeliums anzusehen.⁵⁸ Sie geschieht mit dem Ziel, Not zu überwinden, weil letztlich in den Bedürftigen Christus präsent ist (Mt 25, 40) und insofern auch darum, Sozialräume human zu gestalten, aber nicht um anschließend das vermeintlich „Eigentliche“ anzufügen. Das heißt keineswegs, die christliche Motivation und Verankerung zu verstecken. Es heißt aber auch – und dies vor allem – nicht, das Hilfehandeln in den Dienst einer wie auch immer gearteten Mission zu stellen. Ob daraus Glaube erwächst, darauf ist mit Hauschildt / Pohl-Patalong mit Recht hinzuweisen, „ist immer ein Geschehen zwischen Gott und Mensch und daher theologisch unverfügbar.“⁵⁹ Dieses Geschehen ist demnach ein längerfristiger Prozess, der sich im Sinne eines komplexen Phänomens auf vielfältigen Wegen vollzieht. Dies heißt im Umkehrschluss aber auch, dass soziales Engagement nicht als Trittbrett oder Gelegenheit für eine anschließend vorgeblich zusätzlich notwendige Verkündigung vereinnahmt werden darf.⁶⁰

⁵⁵ In der Begrifflichkeit des Neo-Institutionalismus geht es um die Legitimität kirchlicher Organisationen.

⁵⁶ Vgl. Zum Kommunikationsbegriff Hauschildt & Pohl-Patalong, Kirche, 2013, S. 411 ff.

⁵⁷ Pohl-Patalong, 2016, S. 166.

⁵⁸ In diesem Sinne versteht die Denkschrift der EKD „Herz und Mund und Tat und Leben“ mit Recht das diakonische Engagement explizit als Form der Verkündigung.

⁵⁹ Pohl-Patalong, 2016, S. 166.

⁶⁰ Letztlich erinnert diese Position an die Diskussion um das Proprium der Diakonie, die Rüeegger / Sigrist ausführlich in ihrer Fragwürdigkeit dargestellt haben. Vgl. Rüeegger & Sigrist, 2011, Einführung in die Diakoniewissenschaft. Zürich.

1.3.2 Gemeinwesendiakonie als Bewegung?

Das Konzept der Gemeinwesendiakonie ist auch Gegenstand intensiver Diskussionen auf Konferenzen und Fachtagen⁶¹ in mehreren Dimensionen. Die Debatten beziehen sich auf die soziologischen Implikationen, auf die ethischen und fachlichen Grundlagen, auf die sozialen Investitionen von Organisationen und schließlich auf das dahinter liegende kirchentheoretische Konzept. Diese intensiven Diskussionen und erste konkrete Konsequenzen wie die Einrichtung von kirchlichen Ehrenamtsakademien⁶² veranlassen manche, euphorisch von einer Gemeinwesendiakonie-Bewegung⁶³ zu sprechen. „Allerdings zeigen die Erfahrungen mit den Projekten auch, dass Kirchengemeinden bisher ihre Rolle in der Zivilgesellschaft nur zögerlich wahrnehmen und die Kooperationen und Netzwerke noch ausbaufähig sind,“⁶⁴ meint dagegen Beate Hofmann – wie oben bereits zitiert – zu Recht. Die Ernüchterung ist kaum zu überhören. Skeptisch äußert sich auch Johannes Degen, wenn über die Zusammenarbeit von Kirchengemeinde und Diakonie in Bezug auf das Gemeinwesen gesprochen wird.⁶⁵ Für diese Ernüchterung gibt es gute Gründe. Denn auf der einen Seite war und bildet bis in die Gegenwart diese Kooperation zunächst die leitende Idee für verschiedene Initiativen⁶⁶ und Pilotprojekte unter dem Begriff „Gemeinwesendiakonie“. Auch besteht durchaus bei den meisten kirchlichen Akteuren, nicht nur denjenigen, die sich mit Gemeinwesendiakonie beschäftigen, weitgehend Konsens darüber, dass in kirchlichen Organisationen engagierte Freiwillige ein wesentliches soziales Kapital bilden, das es zu fördern und anzuerkennen gilt.

Auf der anderen Seite verwenden zwar sehr viele Projekte, die seit der Veröffentlichung des Positionspapiers „Handlungsoption Gemeinwesendiakonie“ initiiert wurden, den Begriff der Gemeinwesendiakonie. Die meisten Initiativen kommen aber über den – nicht selten nur befristeten – Projektcharakter nicht hinaus. Dies lässt sich exemplarisch an den DRIN-Projekten der EKHN⁶⁷ zeigen. Alle Projekte waren zunächst befristet, auch und gerade dann, wenn es um die Finanzierung einer hauptamtlichen Stelle geht.⁶⁸ Eine Kooperation mit Fachkräften fand kaum bis gar nicht statt. Die meisten Projekte hatten gar nicht die Absicht, veränderte Sozialstrukturen aufzubauen. Auch die Initiative zu den DRIN-Projekten selbst im Sinne eines

⁶¹ Vgl. den Überblick für die Nordkirche Borck & Homann, *Aufbrüche nach 1989 – Hoffnungen und Fragen*, 2016, S. 24-47.

⁶² Ehrenamtsakademien entstanden in allen Landeskirchen der jeweiligen Diakonischen Werke mit einem vielfältigen Fortbildungsangebot bis hin zum Freiwilligenmanagement.

⁶³ Vgl. Coenen-Marx, *Werkheft Sorgende Gemeinde werden*, 2016.

⁶⁴ Hofmann, 2016, S. 226.

⁶⁵ Vgl. Degen, 2014, S. 200f.

⁶⁶ www.gemeinwesendiakonie.de (Abruf: 07.01.2020).

⁶⁷ <https://gemeinwesendiakonie.de/>.

⁶⁸ So wurde auch die Stelle des Quartiersmanagements in einer Nachbargemeinde des Autors kürzlich gestrichen, die zunächst im Rahmen des Programms „Soziale Stadt“ eingerichtet wurde. Dieses „Schicksal“ erleiden immer wieder Personalstellen.

Impulsgebers und Begleiters auf landeskirchlicher Ebene war befristet und die fachliche Förderung wurde 2019 beendet. Hier wurde wie in den meisten Projekten zwar von Gemeinwesendiakonie geredet, faktisch aber stellten sie teilweise nur ein weiteres, teilweise auch ein neues soziales Angebot einer *einzelnen* Organisation dar. In den Projekten engagierten sich nur Freiwillige – allerdings ohne fachliche hauptamtliche Begleitung. Manchmal wurde auch nur der Aufbau einer Initiative durch Organisationen unterstützt. Anschließend beschränkte sich die Rückbindung an eine Organisation auf Jahresabrechnungen. Zugespitzt formuliert: Manche gute Idee brauchte „nur“ einen Geldgeber und bekam diesen zur rechten Zeit. Zwar fanden manche Projekte eine Anschlussfinanzierung und damit auch eine Fortführung. Für viele Projekte galt das aber nicht. Nach der Bekanntgabe in der Presse gerieten die Projekte schnell wieder in Vergessenheit.⁶⁹ Kooperationen von Organisationen mit dort ansässigen Ansprechpartnern sind, wie gesagt, nur teilweise – oftmals gar nicht – vorhanden oder mehrere Organisationen haben nur gemeinsam auf einen erkannten Bedarf im Sinne eines Impulses reagiert, der andernorts zum regulären Angebot sozialer Dienstleister zählt. Als die Projekte liefen, sah sich eigentlich nur noch eine Organisation verantwortlich. Damit sind sie letztlich vergleichbar mit vielen sozialen und Gemeinwesen-orientierten Initiativen wie es sie vielerorts gibt. Manchmal war bzw. ist es auch nur eine niederschwellige soziale Dienstleistung. Sie entsprechen damit einer Gemeinwesenarbeit, wie es sie schon lange gibt. Konzeptionell neu waren die Projekte im Wesentlichen nicht.⁷⁰

Insofern blieb und bleibt trotz der Verwendung des Begriffs „Gemeinwesendiakonie“ die Realität in Bezug auf Kooperationen von Organisationen oftmals deutlich hinter den im Positionspapier „Handlungsoption Gemeinwesendiakonie“ dargestellten Prinzipien im Sinne einer sozialpolitischen Infrastrukturmaßnahme als Rahmenkonzept zur Verwirklichung von Teilhabe und zur langfristigen Absicherung solcher Projekte zurück. Von einem Ausbau im Sinne eines Vorhaltens gruppenübergreifender und fallunspezifischer soziale Dienste im Rahmen eines Netzwerks kann nicht wirklich gesprochen werden, weil sich hinter den genannten Beispielen nur ein zivilgesellschaftliches Engagement von *einer* Organisation, meist einer Kirchengemeinde unter dem Label „Gemeinwesendiakonie“ verbarg bzw. verbirgt. In dieser kritischen Perspektive sind die DRIN-Projekte exemplarisch für viele andere Projekte zu betrachten. Zugespitzt formuliert: Nicht wenige diakonische Initiativen beziehen sich zwar auf das Konzept Gemeinwesendiakonie oder verwenden den Begriff „Gemeinwesendiakonie“. Aber sie sind keine vernetzte Infrastrukturmaßnahme, sodass die ganze Last des Erfolges bzw. Misserfolges eines Projektes allein auf den Schultern von Freiwilligen lag und liegt. Insofern verfolgen diese Projekte de facto das traditionelle Modell der Gemeindediakonie. Folglich bleibt offen, ob das

⁶⁹ So erging es mehreren Projekten in der Nachbarschaft des Autors.

⁷⁰ Um Missverständnisse zu vermeiden: allen Menschen, die von diesen Angeboten profitieren, kann man diese Unterstützung nur von Herzen gönnen und wünschen. Gerade deshalb ist aber zu fragen, wie eine langfristige Absicherung solcher Projekte erfolgen kann.

Engagement der Organisation(en) sich auf den Anstoß zu einem Projekt beschränkt oder ob dieses Engagement das Selbstverständnis der beteiligten Organisation(en) selbst insbesondere in Bezug auf die Kooperation mit Freiwilligen verändert, aus dem heraus dann nicht nur das diakonische Engagement auf der Organisationsebene ausgebaut wird, sondern im Anschluss auch die notwendige Unterstützung durch Hauptberufliche erfolgt, die von den Freiwilligen mit eingefordert wird. Denn genau das fordert das Positionspapier der Diakonie.

1.4 Resümee

Für das Verständnis von Gemeinwesendiakonie (im Unterschied zur Gemeinwesenarbeit) und die daran anknüpfende Diskussion sind mehrere Aspekte festzuhalten.

Zunächst leuchtet das immer wieder gern als Motto verwendete Zitat aus Jer 29, 7, „Suchet der Stadt Bestes“, als überzeitliches Ideal unmittelbar ein. Gerade die unterschiedlichen historischen, gesellschaftlichen und geografischen Voraussetzungen fordern allerdings einen jeweils erneuten Diskurs um die jeweilige Umsetzung.

Die Rückbesinnung auf dieses Zitat und seinen Kontext zeigt einerseits, dass kirchliche Organisationen sich am Gemeinwesen beteiligen sollen, damit es der Stadt gut geht. Dennoch kann es in Konzeptionen der Gemeinwesendiakonie nicht um die Suche nach missionarischen Gelegenheiten oder gar Herausforderungen gehen. Sozialräumliche Prägungen deshalb als Pathologien, in theologischem Duktus als Sünde, zu deuten, ist m. E. eine Form, ein religiöses Apriori des Menschen als Prämisse mit dem Anspruch zu behaupten, die Menschen nicht nur besser zu verstehen als sie sich selbst, sondern auch dann eine Erlösungsbedürftigkeit zu unterstellen, wenn die Menschen die Frage nach Gott gar nicht mehr stellen. In unserer individualisierten, pluralisierten und mobilen Gesellschaft gibt es aber einen Gewohnheitsatheismus, der jede Form einer Frage nach Gott schlicht vergessen hat. Deshalb ist die Frage nach dem Sinn von Brüchen im Leben keineswegs automatisch auch schon eine Frage nach Religiosität oder dem im Evangelium verkündeten Heil.⁷¹ Mit anderen Worten: eine solche theologisch begründete Positionierung belässt es nicht dabei, dass in einem gemeinsamen Engagement für das Beste der Stadt im Sinne von Gemeinwesendiakonie schon Genüge getan wird. Die Verkündigung des Evangeliums durch Taten auf diese Weise abzuwerten, lässt sich theologisch nicht halten.

Dennoch bleibt grundsätzlich die Frage nach der Erkennbarkeit, wenn diakonische Organisationen nicht als rein ethisch motivierte Einrichtungen angesehen werden sollen und sich

⁷¹ Solche Formen von Traditionsabbrüchen werden inzwischen unter den Begriffen Theologie bzw. Kirche in der Diaspora diskutiert. Die Darstellung und Bedeutung dieser Diskussion für diesen Beitrag würde nicht nur über dessen Thema hinausgehen, sondern auch die Diskussion selbst steht erst am Anfang.

damit letztlich von der Kirche abkoppeln (lassen). Zwar genießen diakonische Einrichtungen nicht nur ein hohes Ansehen, sondern gehören auch zu den tragenden Säulen des Sozialstaates. Dies gilt für die Ortsgemeinde aber nicht in gleicher Weise. Hier gilt es für beide kirchlichen Organisationsformen den jeweils unterschiedlichen christlichen Impetus in der kulturellen Vielfalt der säkularen Gesellschaft einzubringen. Die Möglichkeit, durch gemeinsames Engagement das christliche Profil zum Ausdruck zu bringen, wird bisher institutionell nur in Inselbeispielen genutzt. Diese Beispiele zeigen, dass sich durch ein Engagement in den Zwischenräumen zwischen diakonischen Einrichtungen und Kirchengemeinden ortsnahe gemeinwesendiakonische Formen entwickeln lassen, in denen zum einen – innerkirchlich betrachtet – die traditionelle Trennung zwischen Ortsgemeinde und Diakonie überbrückt wird und zum anderen der kirchliche Beitrag für der Stadt Bestes auch darin besteht, auf Defizite und Brüche aufmerksam zu machen, die erst auf den zweiten Blick erkennbar sind. Biblisch gesprochen: Salz der Erde zu sein.⁷² Dies wird im folgenden Abschnitt 2 näher ausgeführt.

Des Weiteren ist festzuhalten: Gemeinwesenarbeit im Sinne eines sozialen Engagements einer Kirchengemeinde oder einer diakonischen Einrichtung über deren unmittelbare soziale Dienstleistung hinaus in Form von Projekten und Initiativen gibt es schon lange. Eine Gewähr für deren Fortdauer unabhängig von dem Engagement bestimmter Personen bieten letztlich nur verlässliche Strukturen und Netzwerke von Organisationen. Erst diese können dann auch als Gemeinwesendiakonie bezeichnet werden. Dies ist hier nochmals mit Verweis auf die Definitionen von Wichern III (Theodor Strohm) und das Positionspapier der Diakonie „Handlungsoption Gemeinwesendiakonie“ nachdrücklich zu betonen. Solche Strukturen und Netzwerke gibt es, wie gesagt, bisher nur als Inseln. Das gilt besonders für den ländlichen Raum, für den zwar die gleichen Prinzipien wie in der Stadt gelten, der aber in Bezug auf die Anwendung vor ganz andere Herausforderungen gestellt ist.⁷³ Nicht nur aufgrund dieser Unterschiede erfolgt die Diskussion zur Gemeinwesendiakonie zu Recht.

Inhaltlich und konzeptionell greift das hier vertretene Modell der Gemeinwesendiakonie auf die fünf grundlegenden Prinzipien der Sozialraumorientierung *in ihrem Zusammenspiel* zurück. Diese Prinzipien sind deshalb von Bedeutung, weil in einer ethischen Perspektive der Wille der Betroffenen, mit dem Ziel, sie zur Eigenaktivität zu ermutigen, Vorrang haben muss vor dem Hilfeverständnis einer Institution oder der konkret helfenden Person.⁷⁴ Insofern stellt

⁷² Im Zuge der Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie lautete ein verbreiteter Vorwurf, frag- und kritiklos die Maßnahmen in den eigenen Einrichtungen eins zu eins zu übernehmen. Die Frage, ob die Kirche für die Alten da war, löste eine heftige Debatte aus. Vgl. www.zeit.de/2020/28/corona-krise-kirche-bischoefeuersorge-pflegeheime (Zugriff: 17.08.20217). Den kritischen Stimmen genügte nicht, dass man auf mahnende Worte, die leider medial nicht „rübergebracht“ wurden, verwies. Auch fragten nur wenige Pfarrer, ob es Nächstenliebe aus sicherer Distanz geben könne. Vgl. www.zeit.de/2020/13/gottesdienst-verbot-coronavirus-quarantaene-naechstenliebe (Zugriff: 17.08.2017).

⁷³ Vgl. Kötter, R., 2015.

⁷⁴ Im Sinne eines ethischen Habitus geht es hier um die Anerkennung des Anders-Seins des Anderen im

Gemeinwesendiakonie den strukturellen Rahmen zur Umsetzung von Befähigungsgerechtigkeit dar, der eine Teilhabe der Benachteiligten ermöglicht.

In dieser inhaltlichen Konkretion erfährt das Konzept der Gemeinwesendiakonie erhebliche Präzisierungen durch Rückgriff auf die Grundlagen von Teilhabe mit dem Teilaspekt der Partizipation und dem Fokus auf die notwendigen Strukturtransformationen im Sinne von Inklusion.

Last but not least zieht die Sozialraumorientierung dann auch Veränderungen in Bezug auf eine Kooperation von Organisationen und von Hauptamtlichen und Freiwilligen und die damit verbunden Herausforderungen nach sich. Mit anderen Worten: eine Kooperation der Organisationen ist letztlich auf ein verändertes Selbstverständnis im Sinne von Öffnung angewiesen. Andernfalls bleibt sie in Absichtserklärungen stecken. Hierbei kommt der Kooperation von Hauptamtlichen und Freiwilligen eine besondere Bedeutung zu. Prima vista erscheint dies selbstverständlich. Denn die EKD verweist immer wieder zu Recht auf die Bedeutung der Freiwilligen. Exemplarisch sei hier das Positionspapier „Kirche der Freiheit“ aus dem Jahr 2006 zitiert: „Die Gewinnung, Begleitung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen gehört für die evangelische Kirche zu den wichtigsten Zukunftsaufgaben.“⁷⁵ Die mit der Feststellung grundsätzlich richtige Forderung, „die Zahl der ehrenamtlich Engagierten im Verhältnis zu der Gesamtzahl der Kirchenmitglieder sollte gegenüber heute deutlich erhöht werden“⁷⁶, kann nur gelingen, wenn im Anschluss daran eine professionelle systematische Förderung und Begleitung der Freiwilligen erfolgt. Eine Freiwilligenkoordination, die vermeintlich nebenbei miterledigt werden kann, reicht dafür nicht aus. Vielmehr ist aufgrund des sog. „neuen“ Ehrenamtes ein systematisches – in großen Organisationen auch hauptamtliches – Freiwilligenmanagement nötig. Dies soll im Abschnitt 3 ausgeführt werden.

2. Gemeinwesendiakonie im Kontext sozialpolitischer kommunaler Konzepte

2.1 Die kirchliche Perspektive

Das Potenzial und die Schwierigkeiten einer praktischen Umsetzung des Konzepts der Gemeinwesendiakonie liegen nahe beieinander. Die Denkschrift der EKD „Gerechte Teilhabe. Befähigung zu Eigenverantwortung und Solidarität. Eine Denkschrift des Rates der EKD zur Armut in Deutschland“ aus dem Jahr 2006 weist, wie oben bereits zitiert, auf die Bedeutung der Armutsbekämpfung durch Christinnen und Christen und Kirche hin:

Verständnis von E. Lévinas. Vgl. Lévinas, 2017.

⁷⁵ Vgl. beispielsweise die Verlautbarung „Kirche der Freiheit“, Kirchenamt der EKD, 2006, S. 69.

⁷⁶ Ebd. S. 69.

„Christinnen und Christen sowie Kirche und Diakonie als Institutionen stehen bei der Armutsbekämpfung in besonderer Weise in der Pflicht. Die Hinnahme von unfreiwilliger Armut in der Gesellschaft stellt ein gesellschaftliches wie individuelles Versagen vor Gottes Anspruch und seinen Geboten dar. Unsere Gesellschaft verfügt über ein in der Geschichte der Menschheit noch nie da gewesenes Ausmaß an Ressourcen: deswegen gibt es keine Entschuldigung, unzureichende Teilhabe und Armut nicht entschieden überwinden zu wollen. Eine Kirche, die auf das Einfordern von Gerechtigkeit verzichtet, deren Mitglieder keine Barmherzigkeit üben und die sich nicht mehr den Armen öffnet oder ihnen gar Teilhabemöglichkeiten verwehrt, ist – bei allem möglichen äußeren Erfolg und der Anerkennung in der Gesellschaft – nicht die Kirche Jesu Christi.“⁷⁷

Hervorzuheben ist zunächst, dass Armutsbekämpfung ein unverzichtbares Kennzeichen von Kirche, Diakonie und des einzelnen Christen ist. Daraus folgt im ersten Schritt⁷⁸ eine Vergewisserung innerhalb der diakonischen Einrichtungen und Kirchengemeinden über die jeweilige zivilgesellschaftliche Rolle und Aufgaben in der Zivilgesellschaft, woraus dann eine strategische Neuaufstellung in Bezug auf Kooperationen mit anderen Akteuren mit dem Ziel trägerübergreifender Konzeptentwicklung für das lokale Gemeinwesen folgen soll.

Des Weiteren ist der Blick nach außen, also die Kooperation mit anderen, nicht nur kirchlichen, Organisationen, hervorzuheben. Es geht dabei um eine Weiterentwicklung des bisherigen gemeindediakonischen Engagements. Dies ist deshalb hervorzuheben, weil es zwar viele Gemeinwesen-orientierte Initiativen von Kirchengemeinden und diakonischen Einrichtungen gibt. Aber die meisten Projekte wie z. B. die DRIN-Projekte der EKHN, basieren, wie dargestellt, weder konzeptionell geschweige denn strategisch auf einer solchen Kooperation. Deshalb kann in den meisten Fällen von einem Baustein einer langfristig gesicherten sozialen Infrastruktur, die neben Einzelfallhilfe und Gruppenarbeit auch gruppenübergreifende und fallunspezifische soziale Dienste vorhält, geschweige denn von einer Transformation des bisherigen Sozialsystems nicht ernsthaft die Rede sein.

Die Schwierigkeiten liegen in den Voraussetzungen des Konzepts. Auf der einen Seite ist den ethischen Grundlagen zuzustimmen. Der biblische Befund zu einem Verständnis von Nächstenliebe, die in die Gerechtigkeit Gottes eingebettet ist, erscheint m. E. eindeutig. Eine entsprechende Nachfolge ist gemäß der Denkschrift „Gerechte Teilhabe“ Pflicht eines jeden Christen. Auch weist das Positionspapier „Handlungsoption Gemeinwesendiakonie“ zu Recht auf die Notwendigkeit einer ethischen Selbstvergewisserung von Kirchengemeinden und diakonischen Einrichtungen hin. Auf der anderen Seite bleibt in der Umsetzung offen, wer aus

⁷⁷ Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland, 2006.

⁷⁸ Gewiss ist auch eine Vergewisserung über das christliche Verständnis von Nächstenliebe erforderlich, zumal dies in vielen Projekten oftmals nur als unzureichend bezeichnet werden kann, insofern von den Rechten der Bedürftigen und der prophetischen Dimension der Nächstenliebe im Sinne einer sozialpolitischen Kritik an den Ursachen von Armut und Benachteiligung meist gar nicht gesprochen wird. Dies auszuführen, würde allerdings den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen.

welchem Anlass die Initiative zu der Selbstvergewisserung ergreift. Wie hoch hier die zu überwindenden Hürden sind, darauf weist zum einen die dominante Form der Kirchen als Ortsgemeinde aufgrund ihrer Ausrichtung, in der sie einem Verein vergleichbar ist, hin. Hier sind die Vorstellungen von E. Sulze noch immer wirksam. Folglich hängt diakonisches Engagement dort noch immer an der Initiative und dem Engagement von Einzelpersonen. Zum anderen ist darauf hinzuweisen, dass in den sozialen Diensten nur Einzelfallhilfen und Gruppenarbeit, z. B. in Tagesstätten refinanziert werden, nicht aber gruppenübergreifende und fallunspezifische soziale Dienste. Deshalb müssen diakonische Träger aufgrund der Ökonomisierung der sozialen Dienste die Finanzierbarkeit ihrer Fachkräfte in diesem Konzept in hohem Maße berücksichtigen.

Das Positionspapier der Diakonie „Handlungsoption Gemeinwesendiakonie“ wurde im Kontext des Bundesprogramms „Soziale Stadt“ entwickelt und wollte sich nicht nur innerhalb der Kirche positionieren, sondern verstand sich auch als Strategiepapier, sich an der Umsetzung dieses Programms zu beteiligen. Es war also vorrangig auf die Stadtentwicklung ausgerichtet. Der ländliche Raum wird nur hin und wieder in Klammern hinzugefügt. Die Anbindung an das Bundesprogramm verstand sich ursprünglich im operativen Sinne nur als Projekt, begrenzt auf die Jahre 2006 – 2008. Inzwischen hat das Programm „Soziale Stadt“ eine Verlagerung der Ausrichtung auf Baumaßnahmen vorgenommen. So waren auch hier die konkreten Projekte befristet.⁷⁹ Geblieben ist die damit verbundene erste Präzisierung des Konzepts Gemeinwesendiakonie.

Das Konzept der Gemeinwesendiakonie braucht nach wie vor nicht nur weitere praktische Umsetzungen, sondern auch strukturelle, institutionelle und theoretische Grundlagen in mehrfachen Dimensionen. Die Diskussion um das Konzept der Gemeinwesendiakonie könnte erheblich von dem Wissen profitieren, keineswegs Neuland zu betreten. Es liegen bereits soziologische Studien vor, die geeignet sind, das Konzept der Gemeinwesendiakonie nicht nur zu präzisieren, sondern auch die Entwicklungen von Organisationen selbst aufgrund der Herausforderungen durch das neue Ehrenamt zu beschreiben. Eine Umsetzung kann somit auch von den bereits vorhandenen Forschungsergebnissen profitieren. Sie sollen im Folgenden kurz skizziert werden.

⁷⁹ Dies hat häufig zur Folge, dass keine Anschlussfinanzierung mehr erfolgt. Insofern ist dies ein Beispiel für die von Wolf und Zimmer angeführte Kritik einer prekären Finanzierung der Hauptberuflichen. Vgl. Wolf & Zimmer, 2012, S. 166.

2.2 Die soziologische Perspektive

Soziologisch betrachtet entspricht das Konzept der Gemeinwesendiakonie einer lokalen sozialen „Infrastruktureinrichtung zur Engagementförderung“⁸⁰ und ist in dieser Perspektive grundsätzlich nicht einzigartig. Alle diese Einrichtungen werden inzwischen unter diesem Oberbegriff zusammengefasst. Solche lokalen Infrastruktureinrichtungen sind zunächst seit Mitte der 1990er Jahre an sehr vielen Orten gegründet worden. Dabei geht es sowohl um den Neuaufbau von Einrichtungen als auch um einen Umbau bereits vorhandener Einrichtungen. Dazu gehören Seniorenbüros, Mehrgenerationenhäuser, Bürgerstiftungen, Stadtteilbüros, Freiwilligenagenturen u. ä. m. Konzeptionell entsprechen diese Einrichtungen der Einsicht, dass bürgerschaftliches freiwilliges Engagement eine Art Unterbau benötigt, weil freiwilliges Engagement zu mehr als 90% im Rahmen von Organisationen stattfindet. Für das Jahr 2012 halten Wolf und Zimmer fest: „Insgesamt gibt es in Deutschland auf lokaler Ebene gegenwärtig mehr als zweitausend Einrichtungen, Agenturen und Anlaufstellen zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements. [...] Hinzu kommt, dass in manchen Städten und Regionen sowohl unterschiedliche als auch mehrere gleiche Einrichtungstypen nebeneinander tätig sind. Dies kann zur Folge haben, dass Akteure um Sponsoren und Inhalte konkurrieren, Arbeitsfelder sich überschneiden.“⁸¹ Sie sollen, so das Interesse, eine langlebige Grundeinrichtung sein, die das Funktionieren des bürgerschaftlichen Engagements garantiert. Dem steht gegenüber, dass sowohl die Zielgruppen als auch die Aufgaben sehr unterschiedlich sind. Die Vielzahl der Angebote und Einrichtungen war Anlass für eine Forschung, die die Vor- und Nachteile solcher Einrichtungen und die Zusammenarbeit untersucht hat.

Wolf und Zimmer unterscheiden im Ergebnis zwei Typen solcher Infrastruktureinrichtungen. In einem weiten Sinne gehören dazu Vereine und Initiativen zu sehr verschiedenen sozialen, politischen, gesellschaftlichen und humanitären Inhalten (z. B. Umweltinitiativen und Menschenrechtsorganisationen). In einem engeren Sinne geht es um Anlaufstellen zur Engagementförderung auf lokaler Ebene. Neben der Förderung freiwilliger Tätigkeiten sollen sie „auch der Verbesserung der Wahrnehmung zivilgesellschaftlicher Anliegen dienen.“⁸² Von der Klarheit der anvisierten Zielgruppen, der Aufgabenstellung und den beteiligten Organisationen und der Organisationsstruktur hängt letztlich ab, ob Freiwillige sich in ihrer Bereitschaft zum Engagement von solchen Einrichtungen unterstützt fühlen.⁸³ Gemeinwesendiakonie passt sich

⁸⁰ Vgl. zum Folgenden: Wolf & Zimmer, 2012.

⁸¹ Ebd. S. 11.

⁸² Ebd. S. 44.

⁸³ Gerade für die verbreiteten Freiwilligenkoordinationsstellen sind hier kritische Fragen angebracht. Oftmals sind sie kaum mehr als eine Verteilerstelle, die Angebote sammelt und an interessierte Freiwillige weitergibt. Dies können sie umgekehrt nur insoweit, als sie im Bewusstsein von Organisationen sind, sodass auch Freiwilligenstellen, dorthin mitgeteilt werden. Stellenweise sind sie auch ihrerseits nur von Freiwilligen in begrenzter Stundenzahl mit prekärer Finanzierung besetzt. Manche sind in Landratsämtern für ganz Landkreise

in diesen zweiten Typus ein, insofern es sowohl hier wie dort um Beratung, Qualifizierung und Begleitung von Freiwilligen als auch um Organisationsberatung und Vernetzung von Organisationen geht. Somit steht die Umsetzung des Konzepts der Gemeinwesendiakonie vor den gleichen Herausforderungen wie diese Einrichtungen.

Inhaltlich und organisatorisch steht Gemeinwesendiakonie für eine klare Ausrichtung. Hier sei noch einmal an die Skizze von Theodor Strohm erinnert. Demnach geht es zum einen um Hilfe für Notleidende, die letztlich eine Kooperation von Organisationen benötigt. Als Infrastrukturmaßnahme geht es um eine langfristige Gewähr dieser Hilfe. Dahinter steht ein komplexes Verständnis von Not – in dem Sinne, dass Ursache und Wirkung von Not nicht immer klar zu benennen sind –, das komplexe Maßnahmen benötigt, deren Ziel Teilhabe der Betroffenen und deren Eigenaktivität sein muss. Eine Kooperation von Organisationen und Freiwilligen im Sinne des skizzierten zweiten Typs liegt damit auf der Hand.

Für die Kirche und die diakonischen Einrichtungen sind die verschiedenen Formen eines – hauptberuflichen und freiwilligen – sozialen Engagements nicht bloß eine Möglichkeit, sondern aufgetragen. Gemeinwesendiakonie stellt einen strukturellen Rahmen dar, die Bereitschaft auch in die Tat umzusetzen. Anders gesagt: Insofern Gemeinwesendiakonie eine komplexe Infrastrukturmaßnahme meint, liegt es nahe, entsprechende Initiativen des Staates aufzugreifen und das eigene Potenzial einzubringen. Anfang der 2000er Jahre war dies das Programm „Soziale Stadt“. Inzwischen wird Gemeinwesendiakonie mit der Idee der „Sorgenden Gemeinschaften“ verbunden.

2.2.1 Gemeinwesendiakonie vs. „Sorgende Gemeinschaft“ (Caring Community)

Der Begriff ist ein vom Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) geprägtes Leitbild. In Variationen – z. B. in der Schweiz – wird auch von „Caring Community“ gesprochen. Dieses Leitbild, mit dem sich je nach Perspektive verschiedene Interessen verbinden, wird dementsprechend in vielfältiger Weise diskutiert. Das BMFSFJ definiert: „Eine ‚sorgende Gemeinschaft‘ ist das gelingende Zusammenspiel von Bürgerinnen und Bürgern, Staat, Organisationen der Zivilgesellschaft und professionellen Dienstleistern in der Bewältigung der mit dem demographischen Wandel verbundenen Aufgaben.“⁸⁴ Den wesentlichen Anstoß dazu gab zum einen der 7. Altenbericht der Bundesregierung. Zumindest in den Anfängen lag damit der Fokus auf alten Menschen und dem Pflegenotstand. Beide Themen werden, wie gesagt, in den Zusammenhang der Bewältigung des demographischen Wandels gerückt.⁸⁵ Zum anderen ist

und damit räumlich fern von den tatsächlichen Einsatzorten angesiedelt.

⁸⁴ Nach Weigel, 2013.

⁸⁵ Inzwischen wird der Begriff auch in anderen Bereichen verwendet, z. B. Schulen oder Unternehmen. Auch die anvisierte Klientel und die Inhalte haben sich erweitert. Alle Arten von Bedürftigen können gemeint sein, also

es eine Reaktion auf eine Enttäuschung. „Wir hatten die Hoffnung, dass sich diese [gemeint sind: Pflegestützpunkte] in der Fläche ausbreiten und auswirken, um zu erreichen, dass die Pflege als gesamtgesellschaftliche und nicht als eine institutionalisierte und finanzierte Aufgabe gesehen wird, als eine Aufgabe, die sich immer wieder neu entfalten und entwickeln muss. Die Pflegestützpunkte konnten [...] die an sie gerichteten Erwartungen nicht erfüllen.“⁸⁶ Dies sei deshalb nicht gelungen, weil die Organisationen sich nicht für den freiwilligen Engagementbereiten Bürger öffnen würden. Die Organisationen würden eher sich selbst reflektieren, als die Aufgaben und die tatsächlichen Bedarfe im Blick zu haben, so Dieter Hackler. Er bezieht in diese Kritik ausdrücklich die Kirchen mit ein. Er vermisst ein Selbstverständnis seitens der Organisationen als Teil einer Verantwortungsgemeinschaft. Es gehe deshalb vor allem darum, die Beteiligung der Bürger im Sinne einer Mitverantwortung und Mitgestaltung in den Organisationen für eine „Sorge-Kultur“ zu stärken, „die Beteiligung und Mitverantwortung ermöglicht und will, vielleicht sogar einfordert“⁸⁷, obwohl der Staat Gemeinsinn und ein aktives Miteinander nicht verordnen könne. Es gelte, „den sozialen Nahraum so zu gestalten, dass selbstständiges und eigenverantwortliches Handeln und gleichberechtigtes, mitverantwortliches Zusammenwirken möglich ist, [...] auf Augenhöhe zwischen freiwillig engagierten und hauptamtlichen Kräften, zwischen Institutionen und Bürgerinnen und Bürgern.“⁸⁸ Es gehe darum, Orte zu etablieren, an denen sich Menschen engagieren, beraten, austauschen und auch Unterstützung holen könnten. Hierfür müsse der Staat die Rahmenbedingungen gestalten. Da es vorrangig um die Bewältigung des demographischen Wandels gehe, könnten solche Orte nach Einschätzung des Ministeriums die Mehrgenerationenhäuser sein. Der Staat verstehe sich als eine Art „Geburtshelfer“, damit die Bürger, die zu freiwilligem Engagement bereit sind, sich auch tatsächlich engagieren können, weil die Organisationen dies, wie gesagt, erfahrungsgemäß nicht aus eigenem Antrieb nicht tun würden. Beteiligung und Mitverantwortung der Bürger sollen im Zweifelsfall also letztlich auch eingefordert werden.⁸⁹ Die Einrichtung „Sorgender Gemeinschaften“ stellt somit im ersten Schritt de facto nur eine Variante des aktivierenden Sozialstaates dar, der auch hier nach dem Prinzip „Fördern und Fordern“ agiert.

Das Leitbild der „Sorgenden Gemeinschaft“ steht längst Pate für konkrete Initiativen in Kommunen und Regionen, in Schulen, Universitäten, Unternehmen und auch in Kirchen. In der Diakonie in der Schweiz wird das Leitbild detailliert diskutiert. Vor dem Hintergrund, dass dort schon länger mit diesem Leitbild gearbeitet wird, wird dort bereits ein inflationärer Gebrauch des Begriffs konstatiert, der wissenschaftlich begründeten Klärungsbedarf erforderlich mache.⁹⁰

Kinder, Sterbende oder auch Trauernde. Es geht also um spezifische Inhalte als auch ethische Werte wie Integration.

⁸⁶ Hackler, 2013, S. 7.

⁸⁷ Ebd. S. 8

⁸⁸ Ebd. S. 8.

⁸⁹ Vgl. Hackler a. a. O. S. 8.

⁹⁰ <https://www.diakonie.ch/sorgende-gemeinschaften/> (Abruf: 08.01.2020).

Auch in der Bundesrepublik ergreifen Städte und Kommunen mit diesem Leitbild konkret Initiative und beschränken sich dabei nicht auf Themen rund um den demographischen Wandel. „Der Bürgerverein Daun hat die Absicht, bis zum Jahre 2030 in allen 48 Dörfern der Verbundgemeinde sorgende Gemeinschaften als moderne Solidargemeinschaften aufzubauen.“⁹¹ Die EKD reagierte auf dieses Leitbild mit der begrifflichen Variante der „Sorgenden Gemeinde“. Kirchliche Diskussionsbeiträge zeigen darüber hinaus, dass „Sorgende Gemeinde“ synonym für Gemeinwesendiakonie verwendet wird.⁹² Der neue Begriff verknüpft so den demographischen Wandel mit dem Konzept der Gemeinwesendiakonie. Es gibt also für „Sorgende Gemeinschaft“ durchaus eine semantische Vielfalt. So ist auch von „Verantwortungsgemeinschaften“ oder von „Caring Community“ die Rede. Mit der Vielfalt der Begriffe geht eine Vielfalt an Themenfeldern einher.

Dieses Leitbild konnotiert aufgrund seiner Begrifflichkeit eine hohe, gleichzeitig diffuse Emotionalität. Da kümmert sich jemand um Angehörige (z. B. alte Menschen, Kinder, überlastete Mütter, Menschen mit Behinderungen) und entlastet diejenigen, die sich damit bisher allein gelassen und überfordert erleben und dies oftmals auch real sind. Trotz oder gerade wegen dieser Diffusität und seiner emotionalen Aufladung hat der Begriff das Potenzial einer hohen Resonanz über alle politischen Lager hinweg und in weiten Teilen der Bevölkerung, weil er gleichzeitig einen Hilfebedarf aufgreift, den es ja ganz unbestritten gibt. Gleichzeitig sind damit hohe Erwartungen verbunden, die über das reine Hilfehandeln hinausgehen. Es soll eben auch um Gemeinschaft gehen. Wie fragwürdig dies ist, zeigt die anhaltende Diskussion um den Kommunitarismus.⁹³

Das Leitbild ist in zwei wichtigen Kontexten zu sehen.⁹⁴ Der Ursprung des Begriffs der „sorgenden Gemeinde“ verweist zum einen auf den demografischen Wandel und die Generationensolidarität mit all ihren Ambivalenzen und offenen Fragen. Der Begriff der Sorge zeigt hier enorme Transferleistungen zwischen den Generationen. Ältere Menschen bringen nicht nur hohe finanzielle Mittel zu Gunsten von Jüngeren auf. Sie übernehmen Betreuung von

⁹¹ <https://www.nachbarschaftspreis.de/de/Sorgende-Gemeinschaften/> (Abruf: 07.02.2020).

⁹² www.ekd.de/eafa/sorgende_gemeinde_werden.html. (Abruf: 07.01.2020).

⁹³ Wolfgang Huber behauptet zwar, dass diese Diskussion zugunsten eines liberalen Kommunitarismus entschieden sei. Gleichwohl ist dies eher als Wunschdenken anzusehen, weil es zum einen diese von ihm behauptete Klarheit nicht gibt. Anders lassen sich die ständig wiederholten Appelle zum Zusammenhalt im Zusammenhang der Corona-Pandemie kaum erklären, weil es diesen Zusammenhalt eben so selbstverständlich, wie von Huber behauptet, nicht gibt. Zum anderen entspricht eben dieses Verständnis eines sog. Liberalen Kommunitarismus seinem sowohl deskriptiven als auch normativen Gemeindeverständnis. Die Ortskirche(ngemeinde), die sich erneut ihres Verkündigungsauftrages bewusst geworden sei und ein entsprechendes Profil entwickelt habe, sei ein attraktives *Gegenangebot* zu der von ihm kritisch beurteilten Individualisierung. So sei sie ein „Ort [...], an dem Menschen aller Generationen bei ihrer Suche nach Sinn einen festen Halt finden.“ (Huber, Kirche in der Zeitenwende, 1999, S. 326). Die Diskussion um den Kommunitarismus kann hier nicht ausführlicher eingegangen werden, um so die Fragwürdigkeit der Position Hubers zu belegen.

⁹⁴ Vgl. zum Folgenden Klie, 2017, S. 119-130.

Enkeln, engagieren sich in Nachbarschaften und innerhalb ihrer Altersgruppe. Sorge gilt auch umgekehrt. Jüngere fragen sich, ob die sozialen Sicherungssysteme auch noch greifen werden, wenn sie selbst aus dem Arbeitsleben ausscheiden werden. Dies gilt besonders und immer noch für Frauen, für die das Risiko der Altersarmut besonders hoch ist. Paradoxe Weise entsteht dieses Risiko, gerade weil sie auf der einen Seite in besonderem Maße die Last der Sorge tragen, dies auf der anderen Seite oftmals nur zu Lasten der eigenen Erwerbstätigkeit möglich ist. „Heime wurden für viele zu einem Schreckgespenst.“⁹⁵ Die Berichte in den Medien von der Isolation der alten Menschen in den Alten- und Pflegeheimen während der Corona-Pandemie dürften hier als Verstärker gewirkt haben. Es geht also nicht nur um die finanzielle Vorsorge, sondern auch darum, für ein würdevolles Leben bis ins hohe Alter auch unter den Bedingungen von schwerer Krankheit und Pflege zu sorgen.

Das Thema der Sorge ist zum zweiten im Kontext eines dramatischen Wandels der Familienstrukturen zu sehen. Sie stehen vor der Herausforderung, Familie, Beruf und Pflege miteinander zu vereinbaren. Zentraler Dreh- und Angelpunkt ist die verfügbare Zeit.⁹⁶ Arbeitszeit hat seit den 2000er Jahren zunehmend die Tendenz zu Entgrenzung.⁹⁷ Deutlich wird dies an den Auseinandersetzungen um die Erreichbarkeit per Handy, auch an den Wochenenden oder im Urlaub bzw. an der Diskussion um die verschiedenen Formen der Telearbeit⁹⁸ einschließlich ihrer Chancen und Risiken.⁹⁹

Der Begriff der Sorge ist allerdings ausgesprochen ambivalent zu sehen. Einerseits ist dieser Beschreibung Klie über die verschiedenen Formen der Sorge, die bereits erfolgen, nur schwerlich zu widersprechen. Die Beschreibungen beziehen sich allerdings auf sehr unterschiedliche Dimensionen. In der Erfahrungswelt der Betroffenen, auf die der Begriff der „Sorgenden Gemeinschaft“ abzielt, bleibt jedoch Sorge in der beschriebenen Weise nicht nur ausgesprochen abstrakt, sondern auch widersprüchlich. Dies gilt z. B. für die von Klie angeführten Transferleistungen. Gerade hier zeigt sich in besonderem Maß die Ambivalenz. Denn die erfolgten Transferleistungen beruhigen auf der einen Seite einen großen Teil der Menschen im Rentenalter. Abstrakt ist sie insofern, als die Leistungen nur auf den Konten der Empfänger sichtbar werden und die tatsächliche Höhe als Privatsache angesehen und damit nicht öffentlich wird. Die Jüngeren betrachten die Transferleistungen eher mit der Sorge, dass diese Sorge für sie nicht mehr geleistet werden wird.

⁹⁵ Ebd. S. 123.

⁹⁶ Klie verweist hier auf Norwegen und Schweden, wo ein sehr hoher Anteil an „Sorgezeiten“ aufzuweisen sei. Vgl. Ebd. S. 121.

⁹⁷ Kratzer, 2017, S. 116-119.

⁹⁸ Vgl. Kleemann, 2005.

⁹⁹ Dies ist durchaus zu betonen, weil im Verlauf der Corona-Pandemie das Homeoffice vor allem in seinen Chancen, auch als Mittel zur Eindämmung der Pandemie, gesehen, nicht aber die damit verbundenen Risiken thematisiert wurden. Auch hier lag wieder die Hauptlast bei den Frauen bzw. Müttern.

Der Begriff der Sorge lässt des Weiteren ein altes paternalistisches Fürsorgeverständnis anklingen, das eher einen Rückschritt darstellt. Klie verweist zu Recht darauf, dass in dem Leitbild der „Sorgenden Gemeinschaft“ Fragen der Gerechtigkeit und des Genderdiskurses berührt sind, weil die bisherigen Lösungswege der verschiedenen Akteure von traditionellen Rollenmustern mit besonderem Nachteil für Frauen geprägt seien. Wenn hier kein Wandel vollzogen werde, würden traditionelle „Frauenrollen wieder aufleben oder eine konservative Symbolpolitik betrieben [...], die von dringenden sozial- und gesellschaftspolitischen Reformen ablenkt.“¹⁰⁰ Die beiden von Klie genannten Kontexte zeigen zwar einen Sorgebegriff, der jenseits der Dichotomie von Betulichkeit und Deprofessionalisierung und einer zu optimistischen Einschätzung, die bestehende Sorgebereitschaft zu operationalisieren, zu verstehen ist. Konkret: Wenn nur die richtigen Orte und Organisationen bereitstünden, würde aus der Bereitschaft auch ein tatsächlicher Einsatz. Dagegen geben die von Hackler angeführten Begründungen durchaus Anlass, „Sorgende Gemeinschaft“ im Sinne einer Bevormundung zu befürchten, nur dass der Paternalismus diesmal durch staatliche Institutionen ausgeübt wird. Sorge kann aber nicht verordnet werden, wie dies in den Ausführungen von Hackler anklingt.

Andererseits problematisiert für Klie der Sorgebegriff „die Dominanz einer ökonomisierten Sichtweise im Sozial- und Gesundheitswesen und der damit verbundenen ‚Degradierung‘ des Menschen zum Kunden, zum Empfänger ‚qualitätsgesicherter‘ Dienstleistungen. Anteilnehmende, vorausschauende Verantwortungsübernahme heißt wesentlich mehr als DIN ISO Qualität. Die Wiederentdeckung der ‚Sorge‘ im zivilgesellschaftlichen und politischen Diskurs kann wichtige Reflexionsprozesse über sozialstaatliche Logiken anstoßen.“¹⁰¹ Theologisch formuliert: wenn Gemeinwesendiakonie im Sinne einer „Sorgenden Gemeinschaft“ verstanden wird, so muss genau hier die prophetische Dimension der Nächstenliebe als Kritik am Konzept des Homo Oeconomicus¹⁰² zum Zuge kommen. Gerade die konnotierte hohe Emotionalität könnte sich hier als eine besondere Hürde erweisen. Emotional betrachtet will auf der einen Seite sicherlich jeder Gemeinschaft. Auf der anderen Seite scheint eben dies konzeptionelle Kritik zu relativieren, wenn nicht gar zu verbieten.

Ausgesprochen fragwürdig ist der Begriff der Gemeinschaft. Gerade weil traditionelle Familienformen und die Arbeitswelt sich in einem so dramatischen Wandel befinden, dass dort gemeinschaftliches Leben nicht immer von sich aus funktioniert, hat „der Sozialstaat vor dem Hintergrund einer zunehmenden Ökonomisierung des Sozialen [...] besonders dafür Sorge zu tragen, dass der informelle Sektor und die Zivilgesellschaft ihren Beitrag leisten können und nicht zurückgedrängt oder instrumentalisiert werden, sowohl durch die Sozialadministration als auch

¹⁰⁰ Klie, 2017, S. 17.

¹⁰¹ Klie, 2017, S. 122.

¹⁰² Vgl. Eurich, Theologische Reflexion ökonomischer Grundlagen des Diakonie-Managements: das Akteursmodell des Homo oeconomicus, 2013, S. 231-236.

durch zunehmend ökonomische Logiken im Bereich der Sorgeaufgaben.“¹⁰³ Dies kann letztlich nur in Netzwerken gegenseitiger „Sorge“ geschehen. Dort *können* Menschen Gemeinschaft, Zugehörigkeit, Verbundenheit, gemeinsame Werte erfahren. Ob ein Mensch sich diesen Gemeinschaften auch tatsächlich zugehörig fühlt, bleibe nicht nur seiner individuellen Entscheidung und Erfahrung überlassen, sondern hänge auch von der Offenheit der jeweiligen Gemeinschaft ab. Das Leitmotiv der „Sorgenden Gemeinschaft“ stellt nicht eo ipso eine Gemeinschaft dar, sondern setzt Gemeinschaften voraus. Anders gesagt: Die mit dem Begriff der „Sorgenden Gemeinschaft“ einhergehende Gleichsetzung ihrer normativen und der deskriptiven Dimension verkennt, dass die Netzwerke nicht mit Gemeinschaften gleichzusetzen sind. Die Netzwerke greifen allenfalls darauf zurück.

Klie weist zu Recht mit Nachdruck darauf hin, dass „Sorgende Gemeinschaften“ in diesem Verständnis letztlich einen Politikwechsel verlangen, weil der Staat Abschied nehmen müsse, allein auf marktwirtschaftliche Prinzipien im Sozialmarkt zu setzen. Wenn Kirchengemeinden und diakonische Einrichtungen zusammen mit weiteren organisierten Partnern insbesondere kommunaler Verwaltungen im Sinne von Gemeinwesendiakonie zusammenarbeiten wollen, müssen sie letztlich diesen Wechsel konsequent einklagen, wenn sie nicht instrumentalisiert werden wollen von den ökonomischen Logiken im Bereich der Sorgeaufgaben.

2.2.2 Gemeinwesendiakonie vs. Community Organizing

Auf den ersten Blick stehen beide Namen für das gleiche Konzept.¹⁰⁴ Beiden geht es um Teilhabe, Inklusion und Beteiligung im sozialen Nahraum. Die Menschen, die in diesem Nahraum leben, sollen in die Lage versetzt werden, bei der Gestaltung der Zivilgesellschaft mitzuwirken. In beiden sollen sowohl Einzelpersonen als auch Organisationen zusammenarbeiten. Der wesentliche Unterschied liegt in der Zielsetzung und in der Verortung. Gemeinwesendiakonie ist auf ein Netz an Hilfen für Bedürftige ausgerichtet. Community Organizing dagegen zielt letztlich auf gesellschaftliche und politische Beteiligung in einem umfassenderen Sinne. Es geht um lokale Mitgestaltung von Demokratie. Dabei ist sie parteipolitisch und konfessionell unabhängig. Community Organizing ist ein Konzept, das nicht ausschließlich, aber vorrangig in den Städten verortet ist.

Für Kirchengemeinden und soziale Einrichtungen besteht die Chance, daran mitzuwirken und ihr eigenes Profil einzubringen. Die Herausforderung liegt zum einen darin, *vorrangig* nicht ihr Interesse als Gemeinde oder soziale Einrichtung, sondern sowohl das Gemeinwohl der Nutznießer als auch die Chancen einer Beteiligung von Einzelpersonen und Gruppen zu

¹⁰³ Klie a. a. O. S. 17.

¹⁰⁴ Vgl. zum Folgenden: Eurich, Community Organizing als Ansatz zur politischen Mitgestaltung der Zivilgesellschaft, 2016, S. 229-231.

verfolgen. Zum anderen sollen die eigenen Leitbilder sowohl in ihrer Eigenheit erkennbar als auch anschlussfähig an einen weltanschaulichen Diskurs sein. Anders gesagt: es sollen durchaus die eigene Sprache und die eigenen Begründungen deutlich werden, allerdings ohne jede Form einer Vereinnahmung. Kirchengemeinden können so in der zivilgesellschaftlichen Perspektive als Orte der Vielfalt wahrgenommen werden. Insofern bietet Community Organizing die Chance, die oftmals diagnostizierte Milieuverengung aufzubrechen.

3. Kooperation von Organisationen in der Gemeinwesendiakonie

Nachdem in den 1990er Jahren die Gemeinwesenarbeit der Kirchen aus einer Reihe von Gründen in den Hintergrund getreten war, wurde zumindest im Rahmen der Diskussion um die Gemeinwesendiakonie der soziale Nahraum wieder verstärkt in den Blick genommen.¹⁰⁵ Dies ist durchaus ambivalent zu sehen, weil einerseits, wie gezeigt, den sozialen Kompetenzen der Menschen und deren Bereitschaft zu freiwilligem Engagement mehr Geltung zugeschrieben wird, andererseits geht dies – bisher jedenfalls – mit Kürzungsbestrebungen seitens der Kostenträger einher. Freiwillige sollen jetzt oftmals Aufgaben übernehmen, die ursprünglich professionell ausgebildete Menschen geleistet haben.

Gemeinwesendiakonie mit dem Konzept der Sozialraumorientierung ist deshalb zum einen für soziale Dienstleistungsunternehmen eine Herausforderung, sich (wieder) neu zu orientieren. Denn ursprünglich zielte die Einführung marktwirtschaftlicher Prinzipien auf die Konkurrenz der Leistungsträger ab. Das Konzept der Sozialraumorientierung dagegen erwartet nicht Konkurrenz, sondern Kooperation. Es ist aber auch neu für alle anderen Organisationen und Initiativen im geografischen Nahraum, weil sie als Teil des Nahraums nicht mehr nur die (durchaus legitimen) eigenen Interessen vertreten, sondern sich als Teil eines Netzwerkes verstehen sollen. „Wenn eine Organisation wirklich für ihren Sinn lebt, dann gibt es keine Konkurrenz. Jeder, der dabei helfen kann, diesen Sinn in größerem Ausmaß oder schneller zu verwirklichen, ist ein Freund oder Verbündeter und kein Konkurrent.“¹⁰⁶

Dies ist durchaus eine große Herausforderung, weil die Organisationen respektive deren Hauptberufliche zum einen auf ganz unterschiedliche Weise, in manchen Organisationen (z. B. im Bereich der gemeindenahen Psychiatrie) gar nicht mit Freiwilligen zusammenarbeiten. Zum anderen, weil die Hauptamtlichen, soweit sie denn überhaupt Teil der Organisation sind, meist recht klar definierten Arbeitsaufträgen, die mit den jeweiligen Organisationslogiken verbunden

¹⁰⁵ Vgl. zu den historischen Entwicklungen Hinte, Von der Gemeinwesenarbeit zur Sozialraumorientierung, 2010, S. 25-30.

¹⁰⁶ Laloux, Frederic (2015). *Reinventing Organizations*. München. Vahlen Verlag, S. 195. Zitiert nach: Krammer & Terler, 2020, S. 137.

sind, nachkommen müssen. Dennoch haben gerade die verfasste Kirche und die organisierte Diakonie hier ein enormes Potenzial, proaktiv eigene Impulse zu setzen.

3.1 Die Kirchengemeinde

Für Kirchengemeinden verbietet sich ein Sich-Einrichten im „binnenkirchlichen Milieu“ - darin Hofmann ist zuzustimmen, nicht weil sie sonst ihre Relevanz verlieren könnten, sondern aufgrund ihres Auftrages. Sie haben eine *Missio Dei*, die sie in die Welt sendet. Sie können diese nicht an die Diakonie delegieren. In diesem Sinne argumentiert, wie gezeigt, auch die Denkschrift der EKD „Gerechte Teilhabe“ aus dem Jahr 2006, die ein Engagement zu Gunsten der Benachteiligten und Ausgegrenzten nicht nur für eine Pflicht der einzelnen Christinnen und Christen, sondern auch für die Institution hält.

In der Konkretion folgt daraus zunächst auf der Meta-Ebene eine Auseinandersetzung über die eigene Rolle und Bedeutung als zivilgesellschaftlicher Akteur. Dies zeigt zwar Unterschiede zwischen Stadt und Land, dennoch sind hier wie dort diese Überlegungen anzustellen. Dies setzt ein Bewusstsein dafür voraus, dass die gegenwärtige Struktur das Ergebnis eines historischen Wandels und insofern veränderbar ist, weil sich die Rolle und Bedeutung der Kirchengemeinde ständig gewandelt hat. In ihrer dominanten Form der Ortsgemeinde folgt Kirche verbreitet nach wie vor dem Motto: „Mag die Welt auch noch so brausen, wir wollen hier im Stillen hausen.“ In dieser Zuspitzung lässt sich dem Motto durchaus begründet widersprechen. Dennoch gilt es zu prüfen, wieviel Wahrheit für die eigene Gemeinde doch zutrifft. Es gilt ein Bewusstsein und eine Haltung dafür zu entwickeln, die Dominanz des binnenkirchlichen Milieus und damit den *alleinigen* Bezug auf die eigene Klientel aufzugeben. Auf der Meso-Ebene ist dann eine Präzisierung in Bezug auf die Bedeutung als zivilgesellschaftlicher Akteur im Sozialraum zu klären. Theologisch gesprochen gilt es, das mit der Milieuverengung verbundene Selbstverständnis gegenüber von Gott bzw. Kirche und Welt (erneut) aufzugeben, und die Welt, auf der Meso-Ebene den Sozialraum, im Sinne Bonhoeffers als die eine Wirklichkeit, in der sich Gott inkarniert hat, zu verstehen. Daraus folgt biblisch gesprochen, der Aufforderung Jeremias, das Beste der Stadt zu suchen, zu entsprechen. Also nicht das eigene Beste, sondern das der Stadt. Das Beste für die Stadt ergibt sich nicht (mehr) aus der bloßen Präsenz einer Kirchengemeinde¹⁰⁷, sondern die im Zitat genannte Suche meint eine gezielte Aktivität nach außen. Konzeptionell folgt daraus eine fachliche Ausrichtung im Sinne der Sozialraumorientierung in einer gemeinsamen Suche nach und einem Bemühen um Gerechtigkeit. Hier kommt des Weiteren in Bezug auf die Bedeutung der Freiwilligen dem Mischtypus der Kirchengemeinde ein besonderes

¹⁰⁷ In vielen Regionen der östlichen - und zunehmend auch in den westlichen - Bundesländern ist sie schon gar nicht (mehr) gegeben.

Gewicht zu, weil hier die inhaltliche Gemeindegemeinschaft sowohl von den Hauptamtlichen (meist nur den Pfarrpersonen) als auch den Freiwilligen getragen wird.

Auf der individuellen Ebene ergeben sich daraus ganz unterschiedliche Umsetzungsformen, die einander ergänzen. Die Freiwilligen agieren in der Gemeinwesendiakonie sehr eigenständig. Die Gemeinde ist für sie der Ort der religiösen Vergewisserung. Gleichzeitig sind meist nur die Pfarrpersonen die einzigen kontinuierlich präsenten Ansprechpartner. Auch diese Perspektive ändert sich. Um nicht missverstanden zu werden: Dies bedeutet nicht, dass die Freiwilligen sich jetzt in einem anderen Bereich engagieren sollen. Vielmehr geht es in dem Aushandlungsprozess für die Konkretion darum, die Aufgabenverteilung zu klären. Daraus wird die Erkenntnis erwachsen, dass weitere Freiwillige über die Kirchengemeinde den Weg in einen Bereich des gemeinwesendiakonischen Engagements finden können und sollen.

3.2 Diakonische bzw. soziale Einrichtungen¹⁰⁸

Eine Kooperation von sozialen Dienstleistungseinrichtungen im Rahmen einer gemeinwesendiakonischen Struktur bedeutet (wieder) eine Neuorientierung in mehreren Dimensionen. Nun wurden im Wohlfahrtsbereich marktwirtschaftliche Prinzipien eingeführt. Diese Prinzipien gehen – bisher jedenfalls – mit Kürzungsbestrebungen seitens der Kostenträger einher. Die Kostenträger zielten bewusst auch auf die Einführung von Konkurrenz der regionalen Leistungsträger ab. Das Konzept der Sozialraumorientierung erwartet stattdessen Kooperation. Die Kooperation schließt auch die Kostenträger mit ein.¹⁰⁹

In einer weiteren Dimension brauchen diakonische Einrichtungen auch eine konzeptionelle Veränderung des Selbstverständnisses gegenüber den Freiwilligen. Bisher entsprachen die sozialen Dienstleistungseinrichtungen dem Typus, der zunächst die Dienstleistungen durch Hauptberufliche sicherstellte. Freiwillige waren dann eine willkommene Ergänzung. Sie arbeiteten den Hauptberuflichen zu und füllten Lücken, die durch die Hauptberuflichen in sozialen Dienstleistungsunternehmen auch aufgrund der Finanzierungsformen nicht (mehr) geleistet werden konnten. In dem veränderten Selbstverständnis sind die Freiwilligen nicht mehr zuarbeitende Helfer für Hauptberufliche. Dies bedeutet zunächst, die veränderte Motivlage der „neuen“ Ehrenamtes ernst zu nehmen (cf. Exkurs „altes“ vs. „neues“ Ehrenamt). Demnach richten sich die Freiwilligen nur begrenzt nach der Organisation. Sie bringen vielmehr eigene Ideen und eigene Qualifikationen mit ein, die sie zu einem freiwilligen Engagement motivieren. Sie wollen selbst Verantwortung in Bezug auf die Menschen, mit denen die Organisation arbeitet, übernehmen. In Summe bedeutet dies, dass die sozialen / diakonischen Einrichtungen sich nicht

¹⁰⁸ Die hier formulierten Herausforderungen gelten für kirchliche soziale Einrichtungen beider Konfessionen in gleicher Weise wie für nicht-kirchlich geprägte soziale Dienstleistungseinrichtungen.

¹⁰⁹ Dass dies möglich ist, zeigten einige publizierte Beispiele in: Fürst & Hinte, Sozialraumorientierung 4.0, 2020.

nur auf die kooperierenden Organisationen, sondern auch auf die Freiwilligen mit ihren eigenen Ideen und Möglichkeiten einlassen. Dies erweckt auf den ersten Blick den Eindruck von Mehrarbeit. Im Zusammenspiel mit den anderen Prinzipien der Sozialraumorientierung ist dies aber „nur“ eine Neuorientierung, im besten Fall auch eine Entlastung.

In einer dritten Dimension ist in der gesamten Organisation bis in die Leitung eine Neuorientierung im Sinne einer Organisationsentwicklung gefordert, weil damit auch innerhalb der Organisation strukturelle Veränderungen einhergehen. Nichts Geringeres meint letztlich ein Freiwilligenmanagement. Um die Zusammenarbeit von Hauptberuflichen und Freiwilligen zu konzeptionieren und umzusetzen, brauchen die Hauptberuflichen berufliche Zeit und die nötigen Gesprächsführungskompetenzen, um Qualität zu sichern, in Konflikten zu beraten, Schwierigkeiten in Bezug auf Zuständigkeiten zur Lösung zu analysieren, Fortbildungsangebote zu vermitteln und nicht zuletzt Formen der Anerkennung zu gestalten.¹¹⁰ Je nach Größe des Unternehmens kann dies auch heißen, einen Freiwilligenmanager einzustellen, der unter anderem ein Netz von Hauptberuflichen und Freiwilligen qualifiziert und begleitet. In der Summe bedeutet dies, dass diese Formen der Kooperation, gerade weil sie die gesamte Organisation betreffen, mehr als nur Freiwilligenkoordination, also Freiwilligenmanagement erfordern.

3.3 Freiwilligenmanagement als Missing Link

Diese Perspektive ist geeignet, verschiedene Ausprägungen des „neuen“ Ehrenamtes aufzugreifen. Karl / Aner / Bettmer / Olbermann charakterisierten diese Form mit diesem besonderen Fokus auf die Engagementbereitschaft im „neuen“ Ehrenamt als „Vernetzungsbasiertes Engagement“.¹¹¹ Bei diesem Typus geht es um auf Dauer angelegte Projekte, die von allen Beteiligten die Bereitschaft zu einem hohen Entwicklungsaufwand erfordern. Insofern sind bei der Umsetzung, wenn verschiedene Partnerorganisationen (Initiativen, Vereine, Verbände, kommunale Verwaltung) beteiligt werden sollen, eine tragfähige Kommunikationsstruktur und komplexe Planungen notwendig. Zur Vernetzung gehört, dass unterschiedliche Interessen, Ziele und Arbeitsorganisationen so zusammengeführt werden müssen, dass alle Beteiligten „an einem Strang ziehen“. Dazu gehören Aufgabendefinitionen und die Klärung von Zuständigkeiten. Solche Entwicklungsprozesse erfordern nicht nur – wie gesagt – die Bereitschaft aller Beteiligten zu einem solchen Entwicklungsprozess, sondern auch besondere Kompetenzen. Über diese Kompetenzen verfügen faktisch meist nur Hauptberufliche, die wiederum für diese Arbeit auch einen entsprechenden Auftrag im Sinne eines Steuerungsprozesses und das damit verbundene Zeitbudget benötigen. Andernfalls kann es

¹¹⁰ Spätestens hier werden die Schwierigkeiten für kommerzielle Träger deutlich, weil sie konzeptionell auf Gewinne ausgerichtet sind, folglich vor allem an den Personalkosten sparen (wollen).

¹¹¹ Karl, Aner, Bettmer & Olbermann 2008, S. 26ff.

schnell zu einem „Entwicklungsstau“ kommen, der im Ergebnis eine sinkende Bereitschaft zum Engagement zur Folge hat.

Gemeinwesendiakonie braucht letztlich einen Freiwilligenmanager, der die Brücken zwischen den kooperierenden Organisationen und die Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Freiwilligen gestaltet. Das gilt besonders dann, wenn mehrere kooperierende Organisationen schon Traditionen einer Zusammenarbeit im Sinne der verschiedenen Typen eines freiwilligen Engagements mitbringen und nun zusammenarbeiten sollen und wollen. Im Bereich der diakonischen Einrichtungen erscheint ein bezahlter Freiwilligenmanager leichter vermittelbar, zumal in großen Einrichtungen auch die dafür nötigen finanziellen Mittel eher generierbar sind. Für Kirchengemeinden gilt das nicht. Gerade die verschiedenen Traditionen und die erforderliche Neuausrichtung der gesamten Organisation lassen sich nicht mehr im Rahmen einer Freiwilligenkoordination gestalten, sondern brauchen eine strukturierte Form, die die Organisationen gezielt nutzen können. Für die Freiwilligen geht es letztlich darum, eine verlässliche Arbeitsstruktur und einen Ansprechpartner in der Organisation für ihr Engagement vorzufinden, der sie in den eigenen Interessen fördert. Im Rahmen des Konzepts der Gemeinwesendiakonie ist dies nur mit einem bezahlten Freiwilligenmanager möglich.

3.3.1 Exkurs: „Altes“ vs. „neues“ Ehrenamt

Das freiwillige Engagement hat einen Strukturwandel¹¹² von einem „alten“ zum „neuen“ Ehrenamt¹¹³ vollzogen. Schon in den 1980er Jahren waren Tendenzen erkennbar, die sich im Rückblick als Hinweise auf einen grundsätzlichen Wandel verstehen lassen. Schon damals wurde dieses Engagement zunehmend begrenzt. Dieser Trend setzt sich bis heute fort. Der 5. Freiwilligenurvey (FWS) hat erhoben, dass die Bereitschaft insbesondere zu Vorstandstätigkeiten immer weiter abnimmt.¹¹⁴ Grenzen wurden sowohl in Bezug auf den wöchentlichen Aufwand als auch in Bezug auf die gesamte Dauer gezogen. Auch damals war schon ein Wandel hin zu den Inhalten erkennbar. Man fühlte sich auf der einen Seite der Organisation grundsätzlich verbunden, auf der anderen Seite wollte man dort nur bestimmte Tätigkeiten wahrnehmen.

¹¹² Diese Charakterisierung geht auf den gleichnamigen Titel von Beher, Karin / Liebig, Reinhard / Rauschenbach, Thomas aus dem Jahr 2000 zurück. Vgl. Beher, Liebig, & Rauschenbach, 2000.

¹¹³ Der Begriff des Ehrenamtes assoziiert meist die „Ehre“ als „Lohn“ des weitgehend kostenlosen Engagements. In der wissenschaftlichen Literatur wird stattdessen in der Regel von einem freiwilligen Engagement gesprochen. Nicht nur in der Alltagssprache, sondern auch besonders in kirchlichen Kontext wird dennoch weitgehend von Ehrenamt gesprochen. Hier kann auf die noch immer schillernde Begrifflichkeit nicht eingegangen werden.

¹¹⁴ Vgl. Simonson, Kelle, Klausmann / Tesch-Römer, 2021, S. 32.

Diese Form des freiwilligen Engagements ging immer weiter zurück, sodass befürchtet wurde, die Engagementquote würde sinken. Diese Befürchtung war ein Grund neben anderen für die Einsetzung der Enquête-Kommission des Bundestages und die Erhebungen der Freiwilligensurveys. Nicht nur die FWS's zeigten auf der einen Seite, dass das Engagement zwar nicht zurückging, aber einem deutlichen Strukturwandel unterlag. Auch die Untersuchungen zu den Motiven und Erwartungen an ein freiwilliges Engagement markieren diesen Wandel. Die Fragestellungen gingen im Sinne dieses Wandels von altruistischen vs. egoistischen Motiven aus. Diese Prämisse hat darin ihre Begrenzung, dass nicht untersucht worden ist, ob das freiwillige Engagement in der Vergangenheit nicht auch eigennützige Ziele, z. B. die „Ehre“ verfolgt hat. Es war eben, wie gesagt, verpönt, darüber zu reden.

Das „alte“ Ehrenamt wird entsprechend der weltanschaulichen Bindung an Organisationen (wie Gewerkschaften, Kirchengemeinde) wahrgenommen, die im Kern für die gleiche Weltanschauung eintreten. Diese Weltanschauung gibt dem freiwilligen Engagement auch seinen Sinn. Das Engagement geht meist auch mit biographischen Bindungen an eben diese Organisationen einher, die zum Teil über Generationen bestehen. Wenn sich schon die (Groß-)Eltern in der evangelischen Kirche oder der Gewerkschaft engagiert haben, so tun dies auch die Kinder. Die (weltanschauliche) Bindung an Organisationen zeigt zwei wesentliche Dimensionen. Zum einen ist ein Engagement langfristig angelegt. Es wird auch dann beibehalten, wenn damit zeitliche Opfer zu Lasten des Privatlebens verbunden sind. Zum anderen ist man aufgrund der Bindung an die Organisation auch *ebereit*, sich in hierarchische Strukturen einzupassen. Freiwilliges Engagement hat dementsprechend oftmals den Charakter eines helfenden Unterstützens bei der Umsetzung von Entscheidungen, die Vorstände, Pfarrer oder Gewerkschaften getroffen hatten. Das Engagement sieht deshalb auch von eigenen Interessen ab. Die Menschen stellen sich „in den Dienst der Sache“, demgegenüber der Eigennutz, manchmal auch das Familienleben, hintangestellt wird. Natürlich haben die Menschen auch hier etwas davon, nämlich „Ehre“. Je mehr man sich in verschiedenen Organisationen engagiert, solange sie weltanschaulich miteinander vereinbar sind, umso größer war die „Ehre“. Darüber zu reden gilt allerdings als verpönt.

Für das „neue“ Ehrenamt stehen „eigennützige“ Motive im Vordergrund. Der „Eigennutz“ hat viele Aspekte. Zu diesen Aspekten gehört, dass die Freiwilligen sich stärker an Inhalten als an Organisationen orientieren. Das heißt nicht, dass das Engagement im Rahmen von Organisationen abnimmt. Es geht diesen Menschen aber nicht um ein Engagement für die Organisation *eo ipso*, sondern um die von den Organisationen angebotenen Inhalte. Wird ein Thema von der Kirchengemeinde aufgegriffen, so engagieren sich die Menschen dort. Engagiert sich für das gleiche Thema

eine andere Organisation, so beteiligen sich die Menschen dort. Ein wesentliches Kriterium für eine solche Entscheidung ist, dass man als Freiwilliger nicht nur ein Helfer sein möchte, sondern Freiwillige wollen das Engagementfeld mit eigenen Ideen und Kompetenzen mitgestalten können. Diese Möglichkeit der Mitgestaltung, in der auch individuelle Kompetenzen zum Tragen kommen sollen, ist unter einem Engagement auf Augenhöhe zu verstehen. In der Summe treten damit eigene Interessen stärker in den Vordergrund. Ein weiterer charakteristischer Aspekt ist das Interesse an einer klaren zeitlichen Begrenzung. Dies meint sowohl eine Überschaubarkeit in Bezug auf den zeitlichen wöchentlichen Aufwand, damit dies auch mit Familie und Beruf vereinbar bleibt. „Begrenzung“ meint auch ein Projekt-orientiertes Engagement. Aus all dem ergibt sich, dass ein freiwilliges Engagement auf einer bewussten Entscheidung, die jederzeit auch widerrufen werden kann, beruht. Insofern mit dem Engagement auch das Interesse nach sozialen Beziehungen und Zugehörigkeit verfolgt wird, geht Freiwilligentätigkeit gewissermaßen mit Wahlverwandtschaften¹¹⁵ einher. Kurz: freiwilliges Engagement soll auch Spaß machen, auch dann, wenn es mit belastenden Erfahrungen wie in der Hospizarbeit verbunden ist.

In der Begrifflichkeit von „altem“ und „neuem“ Ehrenamt liegt allerdings die Gefahr einer Bewertung. Demnach sei das „alte“ Ehrenamt nicht mehr nötig und somit überholt. Viele Menschen, die sich im Sinne des „alten“ Ehrenamtes engagiere(t)n, nahmen dies auch persönlich. Demnach seien sie mit ihrem Engagement überflüssig geworden. So ist es aber keineswegs. Wurden „altes“ und „neues“ Ehrenamt eine Zeitlang als ein Gegensatz betrachtet, werden sie inzwischen eher in einem gleichzeitigen Nebeneinander gesehen. In Kirchengemeinden beispielsweise arbeiten Freiwillige alten und neuen Typs nebeneinander und miteinander. Gerade Vorstandstätigkeiten zeigen sogar eine Mischung von beiden Formen. Auf der einen Seite sind spezifische Kompetenzen und die Bereitschaft zu einem längerfristigen Engagement erforderlich. Auf der anderen Seite sind Menschen nur dann zu diesem Engagement bereit, wenn hier klare Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten definiert sind.

Mit den Begriffen gehen auch Charakterisierungen einher, die in einer Alltagssprache leicht missverständlich sind. Die Untersuchungen unterscheiden altruistische und egoistische Motive. Wie gezeigt ist unter Eigennutz „nur“ gemeint, dass das Engagement sinnvoll, begrenzt in Bezug auf die biographische Passung sein und die Möglichkeit einer Mitgestaltung bieten soll.

Den Begriffen liegen also Unterscheidungsmerkmale zugrunde, um Freiwilligentätigkeit differenzierter zu untersuchen, während sie in der Realität vielfältig untereinander

¹¹⁵ In einer theologischen Perspektive werden diese Gruppierungen mit Mk 3,31-35 verglichen.

verbunden sind. Sie geben implizit auch schon Hinweise darauf, wie zukünftig Freiwillige gewonnen und begleitet werden könnten.

Die Enquête-Kommission des Bundestages hat, wie bereits dargestellt, für die Freiwilligen vier Motivgruppen unterschieden, von denen drei zu Gunsten von sozialer Gerechtigkeit ausgerichtet sind. Zu diesen Motiven zählen ethische und religiöse Haltungen, der Einsatz zu Gunsten von benachteiligten und marginalisierten Menschen und der Wille zur Mitgestaltung einer humanen Gesellschaft. Freiwillige können also gleichzeitig etwas für sich als auch für andere tun. Der Bericht der Enquête-Kommission spricht deshalb von „kooperativen Individualisten“.¹¹⁶

In den Sozialwissenschaften ist dies zwar weitgehend unstrittig, im kirchlichen Bereich in seiner Relevanz leider noch immer nicht angekommen ist.

(Ende des Exkurses)

Bemerkenswert ist, dass dies wissenschaftlich betrachtet, nicht neu ist. Mit Roß ist zu konstatieren: „In Bezug auf Ehrenamt und Freiwilligenarbeit haben wir es im Wesentlichen nicht mit einem *Erkenntnis*-, sondern mit einem Umsetzungsproblem zu tun.“¹¹⁷ Hierfür lassen sich mit Roß Gründe anführen, die nicht nur rational zu erklären sind, sondern auch die Hindernisse auf der emotionalen Ebene erschweren. Dies beginnt mit der Semantik. Viele Verantwortliche wehren sich gegen den Begriff des Managements, weil er die Logiken der Betriebswirtschaft konnotiert. Als solches erwecke er den Eindruck des Verfügbaren der – theologisch betrachtet – unverfügbaren Botschaft des Evangeliums. Hier wird nicht gesehen, dass die Verkündigung des Evangeliums immer unter den jeweiligen gesellschaftlichen Bedingungen erfolgt.¹¹⁸ Freiwilligenmanagement ist der Einsicht geschuldet, dass Kirche und Diakonie sich auf diese gesellschaftlichen Bedingungen einlassen müssen, wenn sie das Evangelium in Wort und Tat nicht nur ausrichten wollen. Dies erfordert aufgrund des Nebeneinanders von „neuem“ und „altem“ Ehrenamt in der Kirche eine systematisierte Zusammenarbeit mit Freiwilligen. Manche sprechen deshalb eher von Freiwilligenarbeit mit System.¹¹⁹ Allerdings: an der Semantik allein liegt es nicht.

Eine *systematische* Zusammenarbeit mit Freiwilligen ist nicht umsonst zu haben. Hierfür müssen sozialversicherungspflichtige Personalkosten eingesetzt werden. Eine Mischung von mangelnder Einsicht und fehlender Bereitschaft, diese Kosten einzusetzen, verhindert nicht nur eine Umsetzung, sondern steht auch dafür, warum die wiederholten Hinweise auf das Potenzial der

¹¹⁶ Hanusa schlägt in Anlehnung an die niederländische Diskussion vor, von altruistischen Individualisten zu sprechen. Vgl. Hanusa, 2011², S. 49.

¹¹⁷ Roß, 2011², S. 43.

¹¹⁸ Damit wird keineswegs die transzendente Dimension des Evangeliums bestritten, sondern darauf hingewiesen, dass Gott sich in der Geschichte offenbart, also die Transzendenz ohne Immanenz nicht zu haben ist.

¹¹⁹ Z. B. Sommer-Loeffen, 2009.

Freiwilligenarbeit letztlich immer wieder verpuffen. Auf der Ebene der Leitung wird versucht, dem Bedeutungsverlust der Kirche durch verschiedene Maßnahmen zur Organisationsentwicklung zu begegnen. Ein systematischer Einbezug der Freiwilligenarbeit auf allen Ebenen der kirchlichen Organisation spielt dabei allerdings nur eine untergeordnete Rolle, weil Kirche in einem organisationssoziologischen Sinne im Sinne des Mischtypus als Freiwilligenorganisation nicht durchdekliniert wird.

Freiwilligenmanagement insbesondere im Rahmen von Gemeinwesendiakonie stellt eine anspruchsvolle und komplexe Aufgabe und einen langfristigen Prozess dar. Er fordert die beteiligten Organisationen auf allen organisationalen Ebenen und kann nicht einfach an einen Hauptamtlichen delegiert werden, der sich umfänglich um die Freiwilligen „kümmert“. Strukturell betrachtet bleibt man damit den Vorstellungen des „alten“ Ehrenamtes verhaftet. Auf diese Weise würde man auf halber Strecke stehenbleiben um den Preis, erfolgreiche Zusammenarbeit mit Freiwilligen an das Charisma des betreuenden Personals zu binden. Das Maß der Komplexität wird deutlich, wenn man Gemeinwesendiakonie und das damit verbundene Freiwilligenmanagement als soziale Innovation versteht (cf. Kap. 3.5).

Schließlich ist Freiwilligenmanagement mit veränderten Aufgaben der Hauptamtlichen verbunden. Viele, nicht alle, Aufgaben werden zukünftig von Freiwilligen *auf deren eigene Art und Weise* umgesetzt. Damit verändern sich nicht nur die Einflussfaktoren, sondern Hauptamtliche sind dafür nicht ausgebildet. Dies beginnt schon mit der Unklarheit, welche Berufsgruppen für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen ausgebildet sein müssen und ob dies schon Teil der Ausbildung sein müsste (Pflicht) oder ob hierfür Fortbildungen genügen (Kür).

3.4 Die Hauptamtlichen und ihre Qualifikation

Die Schlüsselrolle der Hauptberuflichen ist als solche einerseits unbestritten. Andererseits ist völlig offen, welche Berufsgruppe innerhalb der Organisation und welche grundständige Qualifikation mit den Hauptamtlichen gemeint sind. Die Anfrage gilt für diakonische Einrichtungen und Kirchengemeinden gleichermaßen. Coenen-Marx hat vorgeschlagen, Ehrenamtliche als Ehrenamtsmanager zu beauftragen.¹²⁰ Vor dem Hintergrund, dass sowohl der Kirchenvorstand bzw. das Presbyterium als auch der Gemeindepfarrer die Gemeindegemeinschaft verantworten, erscheint dies auf den ersten Blick als ein sinnvoller Weg, birgt allerdings einige Schwierigkeiten, denn dies liefe angesichts der Aufgaben auf semi-professionelle Ehrenamtliche hinaus. Neben einer regulären Erwerbstätigkeit ist dies allerdings kaum zu leisten.

¹²⁰ Vgl. Coenen-Marx, *Evangelische Kirche sein – ehrenamtlich, engagiert und der eigenen Berufung bewusst*, 2013.

Freiwilligenmanagement ist zwar „nur“ eine Zusatzqualifikation, andererseits ist sowohl in der wissenschaftlichen Debatte als auch in der Praxis offen, über welche grundständige berufliche Qualifikation ein entsprechend eingesetzter Mitarbeiter verfügen muss und wie er in die Mitarbeiterstruktur der Organisation eingebunden sein sollte. Bei der Bestimmung der grundständigen beruflichen Qualifikation spielt die konzeptionelle Ausrichtung eine wesentliche Rolle.¹²¹

Habeck geht von einer pädagogischen Grundqualifikation aus.¹²² Sie untermauert dies mit ihren qualitativen Erhebungen bei Freiwilligenmanagern, die ihrerseits gerade diese Qualifikation mitbringen. Folglich ist Freiwilligenmanagement für sie im Kern eine erwachsenenpädagogische Aufgabe. Habeck problematisiert diese Zusammenhänge allerdings nicht.

In Bezug auf mögliche kirchliche Berufe zeigt sich sowohl in theoretischer als auch in ganz praktischer Hinsicht eine völlig offene Debatte. Hauschildt/Pohl-Patalong schlagen für den Bereich der Kirchengemeinden die Pfarrpersonen vor – wenn keine Gemeindepädagogen für diese Aufgabe vorhanden sind. Sie sehen darin eine Möglichkeit, die Vorstellung einer Allzuständigkeit der Pfarrperson zu reduzieren.¹²³ Der Vorschlag erscheint prima vista der ganz praktischen Einsicht geschuldet, dass vielerorts die Pfarrperson, neben der in Teilzeit angestellten (meist weiblichen) Sekretärin und dem Küster / Mesner, de facto die einzige hauptamtlich tätige Person ist. Auch von ihren beruflichen Voraussetzungen her kommen Pfarrer ganz praktisch für eine entsprechende Begleitung von Freiwilligen in Frage. Auch in kirchentheoretischer Hinsicht erscheint diese Vorstellung aufgrund bestehender Traditionen einsichtig, entspricht dies doch dem dominanten Kirchenverständnis im Sinne von E. Sulze.

Unausgesprochen wird hier die Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit Freiwilligen in der Arbeit eines Gemeindepfarrers wie schon bisher entweder einfach vorausgesetzt oder gilt als „On the Job“ erlernbar. Eine besondere Qualifizierung erscheint traditionell für diese Hauptamtlichen als unnötig. Folglich ist dies weder im Sinne eines Freiwilligenmanagements noch auf der Ebene der Operationalisierung ein Gegenstand der Ausbildung. Dies wäre zumindest eine wesentliche Bedingung, um für die in der Zusammenarbeit immer wieder auftretenden Konflikte Wege einer Lösung zu entwickeln zu können.¹²⁴ Allerdings trifft der Vorschlag auf einen wesentlichen Aspekt

¹²¹ Auffällig erscheint für mich, dass bei der Bestimmung der grundständigen beruflichen Qualifikation unbewusst scheinbar auch die berufliche Profession der jeweiligen Autoren eine Rolle spielt, denn die jeweiligen Autoren beschäftigen meistens sich vorrangig mit der jeweils eigenen Berufsgruppe oder aus der Perspektive der entsprechenden Ausbilder.

¹²² Vgl. Habeck, 2015, S. 242-245.

¹²³ Hauschildt & Pohl-Patalong, 2013, S. 301.

¹²⁴ Zur Notwendigkeit vgl. Coenen-Marx, *Evangelisch Kirche sein - ehrenamtlich, engagiert und der eigenen Berufung bewusst*, 2013.

der kirchentheoretischen Debatte, in dem ganz grundsätzlich über die „Leitung“ und Aufgaben im Pfarramt ausgesprochen kontrovers diskutiert wird.¹²⁵

Auch in der Praxis wird dies durchaus ambivalent gesehen. Einerseits arbeitet der Pfarrer in der Kirchengemeinde schon immer mit Freiwilligen zusammen, allerdings selten auf der Grundlage einer systematischen Konzeption. Pfarrer haben eine *systematische* Begleitung von Freiwilligen in dieser Dimension noch nicht einmal ansatzweise „auf dem Schirm“, geschweige denn, dass sie Teil ihrer Ausbildung gewesen wäre. De facto wird diese Kompetenz völlig unreflektiert vorausgesetzt. Andererseits sind die Aufgaben und Zuständigkeiten im Pfarramt in den letzten Jahrzehnten in einem solchen Ausmaß gewachsen, dass dieser Vorschlag wie ein weiterer Baustein der scheinbaren Allzuständigkeit wirkt und der Schritt zur Überforderung noch kürzer erscheint. („Das jetzt auch noch?!“)

Nicht nur Eurich¹²⁶ hat vorgeschlagen, dass diese Aufgabe von Diakonen wahrgenommen werden könnte. Aufgrund ihrer Doppelqualifikation könnten sie als Bindeglied zwischen Kirchengemeinden und verschiedenen Orten der Gesellschaft fungieren. Durch die Diakone könnten „Teilhabe- und Bildungsprozesse für Menschen in prekären Lebenssituationen gestaltet und so das Evangelium in Wort und Tat verkündet werden. [...Gemeindepädagogen] kommen als spezifisch ausgebildete Mitarbeitende der Kirche für die parochiale und intermediäre Gestaltung des diakonischen Auftrags der Kirche im Gemeinwesen in Frage.“¹²⁷ Auch darüber hinaus seien Gemeindepädagogen / Diakone jenseits kirchlicher Einrichtungen (Kirchengemeinden und diakonische Einrichtungen) im Gemeinwesen tätig. Sie erfüllten mit ihrer Doppelqualifikation die Voraussetzung, als Brückenbauer im Sozialraum aktiv zu sein. Ähnlich argumentiert auch der Verband evangelischer Diakonen-, Diakoninnen und Diakonatsgemeinschaften.¹²⁸

Hinter der Alternative verbirgt sich eine ausgeprägte Debatte, die sich mit dem jeweiligen beruflichen Profil und – in einer theologischen Perspektive – mit dem Amtsbegriff beschäftigt.¹²⁹ Pragmatisch betrachtet scheint es „nur“ um die Ausgestaltung der „Arbeitsgemeinschaft“ des allgemeinen Priestertums¹³⁰ zu gehen. Demnach wären die Spezifika der Ämter letztlich nur durch

¹²⁵ Es würde die Thematik dieses Beitrags sprengen, diese Debatte hier ausführlich darzustellen. Vgl. die zusammenfassende Darstellung der Diskussion bei Hermelink, 2011, S. 251-265.

¹²⁶ (Eurich, Diakone und Diakoninnen als Bindeglieder zwischen Kirchengemeinden und diakonischen Einrichtungen, 2016); Vgl. auch Hoburg, 2015, S. 152-168; Noller, 2013, S. 42-84.

¹²⁷ Eurich, Diakone und Diakoninnen als Bindeglieder zwischen Kirchengemeinden und diakonischen Einrichtungen, 2016, S. 240.

¹²⁸ Gerade bei Letzteren geht es dabei auch um eine Vermischung von Theorie und beruflicher Interessenvertretung. <https://www.vedd.de/themen/diakonat/> (Zugriff: 24.08.2021) Auch innerhalb der Berufsgruppe der Diakone / Gemeindepädagogen ist die inhaltliche Ausrichtung als Brückenbauer keineswegs unumstritten, wie sich an der Evaluation des Forschungsprojekts „Diakonats – neugedacht, neu gelebt“ der württembergischen Landeskirche zeigen lässt.

¹²⁹ Die folgende Analyse greift zurück auf Hoburg, 2015, S. 152-168 und Noller, 2013, S. 42-84.

¹³⁰ Die Formulierung wurde übernommen aus Hermelink, 2011, S. 250. M. E.: hat diese pragmatische Betrachtung

ihre jeweiligen Funktionen und (beruflichen) Aufgaben bestimmt.¹³¹ Aufgrund der kirchlichen Verortung der Berufe wird die Debatte allerdings maßgeblich von den Widersprüchen zwischen theologischer Theorie – die wiederum keineswegs geklärt ist –, den jeweiligen beruflichen Profilen, kirchlicher Praxis mit ihren tatsächlichen Arbeitsfeldern und den damit verbundenen Anforderungen und beruflicher Ausbildung vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Umbrüche und den damit verbundenen neuen Herausforderungen bestimmt. Dies beginnt schon mit den Berufsbezeichnungen.

Grundsätzlich ist diese Debatte nicht neu.¹³² Luther hat Diakone als sinnvoll angesehen und ihnen die Aufgabe, „dass niemand Mangel litte“¹³³, zugewiesen. Mit der Einbindung der Diakonie in das System des (bundes-)deutschen Sozialstaates setzte zum einen eine Debatte um das Profil des Diakonats ein, deren Argumentationslinien bis heute sichtbar sind. Zum anderen wich „mit der zunehmenden Fixierung der Kirche auf den Bereich der Gemeinde, [...] auch der gesellschaftsdiakonische Anspruch der Diakonie“¹³⁴ vor Ort. Die ganz praktische Konsequenz ist bis heute, dass zum einen keineswegs geklärt ist, wozu die Doppelqualifikation einen Diakon tatsächlich befähigt. Zum anderen findet sich ein Diakon, wo immer er eingesetzt wird, eine Berufsgruppe vor, die diese Arbeit bereits macht.¹³⁵

3.4.1 Exkurs: Das Verständnis der Doppelqualifikation

Die doppelte Qualifikation meint zum einen eine staatlich anerkannte Ausbildung als Sozialpädagoge und wird an einer evangelischen Hochschule erworben.¹³⁶ Hinzu kommt eine kirchlich-theologische Qualifizierung, die nur von den Kirchen anerkannt wird. Bis zum Beginn der 1990er Jahre orientierte sie sich de facto am Theologiestudium mit dessen Bezug zur Wortverkündigung.¹³⁷ Inzwischen wurden die Curricula an den evangelischen

darin ihre Berechtigung, dass semantisch gesehen in der reformatorischen Tradition das „Amt“ als ein Dienst verstanden wird.

¹³¹ Hauschildt hat eine Differenzierung der sog. Laien in Bezug auf freiwilliges Engagement vorgenommen, das aber *vorrangig* nur innerhalb einer Kirchengemeinde von Bedeutung ist. Vgl. Hauschildt E., Neue Muster im Zusammenspiel der Ämter Dienste und Engagierten, 2017, S. 154-158.

¹³² Vgl. die Darstellung der historischen Entwicklung mit vorrangigem Bezug auf den Diakonats bei Noller, 2013, S. 42-84.

¹³³ WA 12, S. 698.

¹³⁴ Hoburg, 2015, S. 156.

¹³⁵ Eine Folge dieser Unklarheit für die Thematik dieser Studie ist, dass sowohl in der Theorie als auch in der Praxis in Bezug auf das Freiwilligenmanagement nicht nur die beiden Berufsbilder geklärt werden muss, sondern auch personelle Aufstockungen anstatt eines verbreiteten Abbaus notwendig.

¹³⁶ Auch hier belegt ein Vergleich der Curricula der Evangelischen Hochschulen Hintes Hinweis, dass für das sozialpädagogische Studium Gemeinwesenarbeit bzw. Sozialraumorientierung nicht überall zum Standard der Lehrinhalte gehört, geschweige denn im Sinne einer *grundständischen* Fachlichkeit der Sozialpädagogik bzw. Gemeindepädagogik.

¹³⁷ Für das Curriculum für das „Zertifikatsstudium Gemeindepädagogik“ der Evangelischen Hochschule Darmstadt als *Fortbildung* gilt das für die Hälfte der Inhalte noch immer. Hier fehlen die Themen Gottesdienst

Hochschulen reformiert. Mit diesen Reformen sei beabsichtigt, so Hoburg, dass Diakone an der Schnittstelle zwischen Kirche(ngemeinde) und Sozialraum tätig sein sollen. Hier sollen sie, so der gedachte Auftrag, die von Eurich beschriebene Vermittlerrolle in beide Richtungen vornehmen.

Allerdings zeigt ein Vergleich der Curricula, dass über diese Qualifizierung keine Einigkeit besteht. Es existieren bisher keinerlei Standards für die gemeindepädagogische respektive diakonische Qualifikation. Jede Evangelische Fachhochschule hat hierfür ihr eigenes Curriculum entwickelt.¹³⁸ Manche sind nach wie vor rein gemeindepädagogisch ausgerichtet mit dem ausdrücklich erklärten Ziel eines anschließenden Einsatzes in der Kirchengemeinde – einschließlich Konfirmandenarbeit. Andere Hochschulen thematisieren in ihren Ausbildungsgängen zumindest teilweise Diakonie.

Diese Widersprüche schlagen sich auch in den Berufsbezeichnungen nieder, die ihrerseits auf die entsprechenden landeskirchlichen Traditionen und Ausbildungsgänge zurückgehen. Die pietistisch geprägte württembergische Landeskirche hält an der Bezeichnung Diakon fest. Dabei wird leicht übersehen, dass der Bezeichnung „Diakon“ keine staatliche, sondern nur eine kirchliche Anerkennung zugrunde liegt. Die Evangelische Kirche Westfalen nennt sie Gemeindepädagogen. In der EKHN werden diejenigen, die in der Gemeinde eingesetzt sind, etwas umständlich als „Sozialpädagogen im gemeindepädagogischen Dienst“ bezeichnet.¹³⁹

und Seelsorge gänzlich.

¹³⁸ Das Curriculum der Evangelischen Hochschule Darmstadt beispielsweise behauptet eine gemeindepädagogisch-diakonische Profilbildung im Sinne eines Berufsbildes. Andererseits lässt das Curriculum nicht den Unterschied zwischen Gemeindepädagogik und Diakonik in Bezug auf die zweite Qualifikation neben der Qualifikation „Soziale Arbeit“ erkennen. Mit anderen Worten: Diakonik und Gemeindepädagogik werden hier undifferenziert gleichgesetzt. Insgesamt zeigt die tatsächliche Prüfungsanforderung vor allem ein „Wissen über...“ z. B. eine „Literatur- und erfahrungsbasierte schriftliche Darlegung und Reflexion des eigenen Seelsorgeverständnisses (5-7 Textseiten)“. Damit liegt nicht ansatzweise eine methodische Beratungskompetenz vor, wie sie im Vikariat erlernt wird, geschweige denn eine *zusätzliche* praktische Qualifikation. Vgl. www.eh-darmstadt.de/studiengaenge/diakonikgemeindepaedagogik-und-soziale-arbeit-ba/studieninhalte/ (Zugriff: 27.07.2021). Die Evangelische Hochschule Ludwigsburg bildet Diakone sogar in zwei verschiedenen Studiengängen mit gleichlautendem Abschluss „Diakon“ aus.

Vgl. www.eh-ludwigsburg.de/studium/studienangebot/informationen-zu-den-diakonatsstudiengaengen (Zugriff: 29.07.2021). In dem einen Studiengang ist Diakonik gar kein Lehrinhalt, sondern die Studenten erwerben eine Qualifikation in Gemeinde- bzw. Religionspädagogik. In dem anderen Studiengang wird Diakoniewissenschaft mit (internationaler) Sozialer Arbeit kombiniert. Die beschriebenen Einsatzfelder sind am Ende fast identisch. Deshalb erschließt sich nicht wirklich, wozu hier „internationale Perspektiven“, so das Modulhandbuch des Studiengangs, gebraucht wird, geschweige denn zwei verschiedene Studiengänge. (Mit dem Abschluss „Internationale Soziale Arbeit“ wie er an anderen Hochschulen einschließlich Auslandspraktika angeboten wird hat dies gar nichts gemeinsam. Es entspricht sicherlich auch nicht der von Hoburg dargestellten Doppelqualifikation.

¹³⁹ Der Autor hat in Gesprächen erlebt, dass sie sehr selbstbewusst auf diese Bezeichnung bestehen, um auf den Unterschied zwischen beruflichem Selbstverständnis und tatsächlichem Auftrag der Stelle zu unterscheiden.

In der kirchlichen Realität werden Sozialpädagogen mit Doppelqualifikation im Sinne des häufig von den Hochschulen erklärten Ziels vor allem in den Gemeinden mit Kinder- und Jugendarbeit beauftragt. Damit werden sie nicht nur sehr einseitig, womöglich auch unterhalb ihrer staatlich anerkannten Qualifikation als Sozialpädagogen eingesetzt, wie Hoburg mit Bezug auf seine Prämissen kritisiert, sie finden sich auch in einer Konkurrenz zum Pfarrer wieder. Mit anderen Worten: Das Problem der Abgrenzung zum Pfarrberuf ist in dieser Ausrichtung weiterhin inhärent.¹⁴⁰ In der Folge sind die Diskussionen um das Berufsprofil der Diakone bzw. Gemeindepädagogen weiterhin von einer Abgrenzung zum Pfarrberuf bestimmt. Die Problematik wird - jenseits aller Theorie – an der Frage der kirchlichen Beauftragung besonders signifikant deutlich. So formuliert der Verband evangelischer Diakonen-, Diakoninnen und Diakonatsgemeinschaften entsprechend unklar, ihre Berufsgruppe würde eingesegnet/ordiniert.¹⁴¹ Realiter hat die Beauftragung von Diakonen nicht die rechtliche Verbindlichkeit einer Ordination der Pfarrpersonen in Verbindung mit dem lebenslang gültigen Recht und der Pflicht der Wahrung des Seelsorgegeheimnisses. Damit bleiben, wenn Diakone auch Seelsorge¹⁴² betreiben sollen, nicht nur die Abgrenzungen unklar, sondern auch die rechtlichen Rahmenbedingungen.¹⁴³

Eine Folge ist, dass – entgegen einiger Verlautbarungen und dem selbstbewusst vorgetragenen beruflichen Selbstverständnis durch den Verband evangelischer Diakonen, Diakoninnen und Diakonatsgemeinschaften¹⁴⁴ – diskutiert wird, ob Diakone tatsächlich gebraucht werden. Heinz Gerstlauer, Präsident der Evangelischen Gesellschaft in Stuttgart, entfaltet im Gespräch mit Claudia Schulz mit Bezug auf organisierte diakonische Einrichtungen der Evangelischen Gesellschaft in Stuttgart seine Erwartungen an die Qualifikation der Diakone und ihr Selbstverständnis. Auf die Frage, wozu er in einer diakonischen Einrichtung nicht einfach Sozialarbeiter, sondern Diakone brauche, antwortet er: „Zunächst einmal brauche ich gar nicht Diakoninnen und Diakone, sondern Sozialarbeiter, Therapeutinnen und so fort, das trifft auf die überwiegende Mehrzahl

¹⁴⁰ Die auf der Homepage der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg genannten Einsatzfelder für einen Diakon zeigen nach wie vor Überschneidungen zu dem Einsatz und den Aufgaben eines Gemeindepfarrers. Der Blick zur Seite in die katholische Kirche zeigt, dass hier diese Fragen geklärt sind: Diakon und Priester haben beide Theologie in gleichem Umfang und gleicher Anforderung studiert. Der einzige Unterschied besteht in der Priesterweihe mit den damit verbundenen Rechten für die Austeilung der Sakramente und der unterschiedlichen Bezahlung.

¹⁴¹ Vgl. <https://www.vedd.de/themen/diakonat/> (Zugriff: 24.08.2021).

¹⁴² Zur Frage diakonischer Seelsorge vgl. Götzelmann, Drescher-Pfeiffer, & Schwartz, 2006.

¹⁴³ Wenn Diakone Seelsorge betreiben, verfügen sie auch nicht über die gleiche rechtliche Absicherung seitens des Staates. (Dies gilt übrigens auch, wenn Religionslehrer in der Schule mit Schulseelsorge beauftragt werden.)

¹⁴⁴ Vgl. <https://www.vedd.de/themen/diakonat/> Zugriff: 24.08.2021).

unserer Mitarbeitenden zu.“¹⁴⁵ Eine ganz praktische Konsequenz ist, dass in diakonischen Einrichtungen nur wenige Menschen mit dem Selbstverständnis als Diakon tätig sind.¹⁴⁶

Dieser beruflichen Realität stehen Verlautbarungen gegenüber, die von einem gleichberechtigten Amt sprechen. Auch der Verband evangelischer Diakonen-, Diakoninnen und Diakonatsgemeinschaften postuliert – jenseits der Realität – selbstbewusst das Amt des Diakons als einem eigenständigen Beruf neben dem Pfarrer. Hier changiert die Begrifflichkeit zwischen unklaren Bezügen zum reformatorischen Amtsverständnis, Standesbewusstsein und berufspolitischen Interessen. Völlig offen ist letztlich auch, was im Sinne eines gleichberechtigten Amtes mit „Gleichberechtigung“ gemeint ist oder ob es nicht eigentlich – in einem berufspolitischen Sinne – um einen Einsatz gemäß den erworbenen Qualifikationen geht.

Letzten Endes bleibt damit nicht nur in Frage, ob die doppelte Qualifikation tatsächlich gebraucht wird, kirchenpolitisch gesehen offen, sondern man bleibt auch der binnenkirchlichen Perspektive verhaftet. Der Blick auf den Sozialraum, also über das binnenkirchliche Milieu hinaus, im kirchentheoretischen Sinne einer aufsuchenden Gemeinde, ist in diesen Überlegungen bestenfalls ein untergeordnetes Thema. Eine Nebenwirkung ist, dass auch in einer Wahrnehmung von außen, also von kirchlich distanzierten Menschen, ein Engagement in und mit der Kirchengemeinde weniger bedeutsam wird.

Hier erscheint es m. E. sinnvoller, die binnenkirchliche Perspektive aufzugeben und von der zivilgesellschaftlichen Bedeutung kirchlicher Organisationen her zu denken. Danach wären Diakone Menschen, die „ihre professionelle Kompetenz in den christlich verstandenen Dienst am Nächsten stellen. [...] Die Bezeichnung ‚Diakon‘ sollte nicht als ein Beruf im engeren Sinne verstanden werden, sondern als ein Titel, der im Raum der Kirche durch eine im segnenden Handeln Gottes begründete Beauftragung verliehen wird.“¹⁴⁷

(Ende des Exkurses)

Vor diesem Hintergrund ist der Vorschlag von Eurich als ein Bestandteil einer Sozialinnovation zu sehen, weil (cf. Kap 3.5) die Diakone für die „Brückenfunktion“ nicht nur

¹⁴⁵ Gerstlauer & Schulz, 2013, S. 144.

¹⁴⁶ In der theoretischen Debatte konnotieren manche Veröffentlichungen um die Doppelqualifikation m. E. quasi in einem unbeabsichtigten Nebeneffekt, dass die Frage des Propriums der Diakonie auf die Frage nach dem beruflichen Profil der Diakone im Sinne der Doppelqualifikation verlagert wird. Das bedeutet umgekehrt zwar nicht, dass eine theologische Reflexion helfender Berufe obsolet ist, in dieser Perspektive aber nützt dies letztlich weder der Theoriebildung, noch der Ausbildung, noch einem im Sinne der Qualifikation angemessenen Einsatz im Raum der Kirche und der damit verbundenen treffenden Berufsbezeichnung.

¹⁴⁷ Hoburg, 2015, S. 159.

entsprechend ausgebildet, sondern auch entsprechende Stellen geschaffen werden müssten, die strukturell jenseits von Kirchengemeinde und diakonischen Einrichtungen z. B. in den Dekanaten für einen Dienst angesiedelt sind¹⁴⁸, der die Sozialraumorientierung sicherstellt. Die Ausbildung müsste dementsprechend im Sinne des Modells der Gemeinwesendiakonie sozialwissenschaftliche bzw. soziologische Kenntnisse vermitteln, zu christlich-ethischer Reflexionsfähigkeit befähigen und für konzeptionelle und methodische Kompetenzen im Freiwilligenmanagement qualifizieren, weil Gemeinwesendiakonie als soziale Infrastrukturmaßnahme sozialethischen, pädagogischen, theologischen und sozialwissenschaftlichen Prinzipien folgt.

3.4.2 Die Aufgaben der hauptamtlichen Freiwilligenmanager gegenüber den Freiwilligen

Dem Freiwilligenmanagement kommt in der beruflichen Tätigkeit im Rahmen der Gemeinwesendiakonie eine herausragende Bedeutung zu. Ganz allgemein gesprochen übernimmt der Freiwilligenmanager in erheblichem Maß Aufgaben im Hintergrund des freiwilligen Engagements. Hier geht es um Steuerungsprozesse und eine Absicherung der Gemeinwesendiakonie als sozialer Infrastruktur. So lautet die meist implizite Forderung der wissenschaftlichen Literatur.¹⁴⁹ Dies findet darin seine Berechtigung, dass ein Freiwilligenmanager, wie oben gezeigt, weniger bis gar nicht mehr wie bisher mit den betroffenen Menschen selbst arbeitet, sondern hierfür Freiwillige akquiriert, begleitet und qualifiziert¹⁵⁰. Die Zielgruppe ist jetzt vorrangig die der Freiwilligen. Er generiert und vermittelt einen passenden Einsatz, bietet oder vermittelt Fortbildungen, schlichtet bei Konflikten, gestaltet Formen der Anerkennung und steht vor allem für die Konzeption und Umsetzung des Freiwilligenmanagements ein. „Hauptamtliche, bezahlte Arbeit dient dazu, freiwilliges Engagement zu ermöglichen und nicht Maßnahmen selbst durchzuführen.“¹⁵¹ Dazu gehören Überzeugungsarbeit, Empowerment und Partizipation. Eine hauptberufliche Tätigkeit in der Gemeinwesendiakonie hat damit Führungsaufgaben ohne Macht¹⁵², denn es bestehen keine vergleichbaren Arbeitsbeziehungen wie im Erwerbsleben, sondern „Engagementbündnisse“. Gleichzeitig ist ein solches Engagement-Bündnis störungsanfällig, weil die Freiwilligen bei Unzufriedenheit viel leichter

¹⁴⁸ Wie hoch die Hürde hierfür ist, zeigt sich daran, dass spätestens zu Beginn der 2000er Jahre es den meisten Landeskirchen, entgegen aller Verlautbarungen über die Notwendigkeit von Diakonen, scheinbar nicht schwerfällt, die entsprechenden Stellen in erheblichem Maß zu streichen. Auch hier zeigt sich noch einmal das von Roß dargestellte Umsetzungsproblem. (Kap 3.3).

¹⁴⁹ Für die Aufgaben gibt es inzwischen eine ganze Reihe von wissenschaftlichen Publikationen. Zum Beispiel: Habeck, 2015; Redmann, 2012; Rosenkranz & Weber, 2012.

¹⁵⁰ Dies kann durchaus bis zu einer Semi-Professionalität wie z. B. in der ambulanten Hospizarbeit reichen.

¹⁵¹ Hanusa, 2011, S. 54.

¹⁵² Vgl. dazu Redmann, 2012, S. 70-78.

gehen können. Aufgrund dieser Komplexität geht es um Freiwilligenmanagement, nicht nur um Freiwilligenkoordination.

In der Praxis ist der Unterschied und der damit verbundene Aufwand zwischen Freiwilligenkoordination und Freiwilligenmanagement noch nicht wirklich angekommen. Das gilt für Kirchengemeinden ebenso wie für soziale bzw. diakonische Einrichtungen.¹⁵³ Schon die dort verwendeten Begriffe Freiwilligenmanagement bzw. Freiwilligenkoordination signalisieren das jeweilige Verständnis. Die Johannes-Diakonie in Mosbach ist hierfür ein aussagekräftiges Beispiel.

Die Koordinatorin für ehrenamtliches Engagement bietet dort interessierten Freiwilligen und Unternehmen¹⁵⁴ eine Fülle an Möglichkeiten für ein freiwilliges Engagement an.¹⁵⁵ Faktisch entsprechen die Tätigkeiten denen von ergänzenden oder zuarbeitenden Helfern. Das Gleiche gilt für die Unternehmen, die sich in der Einrichtung engagieren können. Diese Form der Zusammenarbeit entspricht dem Organisationstypus „Ehrenamtsarbeit in der Peripherie von Organisationen“.¹⁵⁶ Sie spricht dafür, dass „altes“ und „neues“ Ehrenamt nebeneinander bestehen. Erfolgreiche Zusammenarbeit mit Freiwilligen wird hier über die Anzahl der Freiwilligen definiert, so die Beauftragte im persönlichen Gespräch mit dem Autor.

Es gibt es allerdings, so die Beauftragte im persönlichen Gespräch mit dem Autor, keine Vorstellung eines Konzeptes von Ehrenamts-Paten, also Hauptamtlichen innerhalb der Einrichtung bzw. den Standorten, denen aufgrund der Vermittlung konkret die Freiwilligen zugeordnet werden. Es gibt auch keine Vorstellung von Teilhabe und Vernetzung. Nur zwei Beispiele: es gibt nicht die Idee, die betreuten Menschen in einen betreuten sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplatz bei den in der Johannes-Diakonie engagierten Unternehmen zu vermitteln. Die Betreuung dort wäre ein freiwilliges soziales Engagement der dortigen Mitarbeitenden, die entsprechende Kompetenzen erfordert, für deren pädagogische Vermittlung die Johannes-Diakonie ein Angebot machen könnte. Ein anderes Beispiel: Die Möglichkeit, dass die von der Johannes-Diakonie betreuten Menschen Angebote einer anderen Organisation z. B. eines Sportvereins wahrnehmen und dort kompetente Freiwillige brauchen, um ein Gelingen zu gewährleisten, bezeichnete die Koordinatorin im persönlichen Gespräch mit dem Autor als „eine interessante Idee“.

Um nicht missverstanden zu werden: der Johannes-Diakonie und den von ihr betreuten Menschen ist dieses umfangreiche Engagement von Herzen zu gönnen. Strukturell aber hat dies mit einem

¹⁵³ Wenn sie dort überhaupt vorhanden sind, dann nur als Koordinatoren.

¹⁵⁴ Hier wird behauptet, dass dadurch die soziale Kompetenz der Mitarbeitenden des Unternehmens gestärkt würde. Was damit gemeint ist, bleibt völlig offen. Denn die angebotenen Möglichkeiten können realiter ohne jeglichen Kontakt zu den von der Johannes-Diakonie betreuten Menschen umgesetzt werden.

¹⁵⁵ Vgl. www.johannes-diakonie.de/spenden-ehrenamt/ehrenamtliches-engagement.html (Zugriff: 29.07.2021).

¹⁵⁶ cf. Habeck, 2015, S. 105.

Freiwilligenmanagement im Sinne des wissenschaftlichen Erkenntnisstandes – z. B. unter Grundlegung einer Sozialraumorientierung – wenig bis gar nichts zu tun.

Die fehlende Einsicht gilt für die Kirchengemeinden gleichermaßen. Für die fehlende Umsetzung gibt es eine ganze Reihe von Gründen, die hier nochmals in Erinnerung gerufen werden sollen.¹⁵⁷ Zum einen sind Hauptamtliche für diesen Wandel vom „Machen“ zum „Begleiten und Ermöglichen“ in der Regel nicht ausgebildet und verfügen dementsprechend nicht über die methodischen Kompetenzen. Hinzuweisen ist an dieser Stelle auch darauf, dass diese Veränderung außerdem als ein Verlust von Macht und Einfluss erlebt wird. Zum zweiten ist vielen Organisationen ein Freiwilligenmanager zu teuer. Anders gesagt: auf der Leitungsebene ist die Erkenntnis, dass die Zusammenarbeit mit Freiwilligen für diese zwar unentgeltlich, aber für die Organisationen selbst nicht kostenlos ist, noch nicht wirklich durchgedrungen. Andererseits muss Freiwilligenmanagement nicht heißen, dass jede Organisation einen hauptberuflichen Freiwilligenmanager einstellen soll, der sich ausschließlich mit Freiwilligen beschäftigt. In kleineren Organisationen würde es schon reichen, wenn den Hauptamtlichen im Rahmen ihres Dienstauftrages auch das für das Freiwilligenmanagement nötige Zeitbudget zur Verfügung stehen würde. Dies setzt auf der Leitungsebene das entsprechende Wissen voraus, dass es oftmals nicht gibt. Und schließlich ist dieser Wandel im Sinne der in Abschnitt 3.5 dargestellten Innovation eine sehr komplexe und aufwändige Aufgabe.

Während in kleineren Organisationen diese Aufgaben grundsätzlich auch ohne hauptberufliche Freiwilligenmanager ausgeübt werden können, ist in der Gemeinwesendiakonie für diese Tätigkeit ein Freiwilligenmanager nötig. Neben den genannten Aufgaben stellt er auch sicher, dass die Engagementbündnisse fachlich im Sinne der Sozialraumorientierung ausgerichtet sind. Dies gilt sowohl für die einzelnen Freiwilligen als auch für die beteiligten Organisationen. Eine weitere wichtige Aufgabe ist die „Pflege“ und Erweiterung des Netzwerkes vor dem Hintergrund der in der Gemeinwesendiakonie gewollten Kooperation von Organisationen.

3.4.3 Die Position eines hauptamtlichen Freiwilligenmanagers

Der Erfolg eines gemeinwesendiakonischen Engagements hängt fundamental von der Position des Freiwilligenmanagers zu seinen Vorgesetzten ab.¹⁵⁸ Im Sinne der Brückenfunktion ist diese zunächst auch strukturell über eine Kirchengemeinde oder eine diakonische Einrichtung hinaus zu sehen. Insofern er in Teilen auch die Freiwilligen der kooperierenden Organisationen begleitet,

¹⁵⁷ Vgl. zum Folgenden Roß, 2011.

¹⁵⁸ Habeck hat verschiedene Konstellationen untersucht. Vgl. Habeck, 2015, S. 154 ff.

braucht er den Rückhalt und ein Mandat möglichst aller beteiligten Organisationen bis hin zu seiner Finanzierung.

3.5 Gemeinwesendiakonie als Sozialinnovation¹⁵⁹

Innovationen sind in vielen Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft notwendig und üblich, um in sich verändernden Rahmenbedingungen eine Verbesserung des Angebots zu erreichen. Während im Bereich der Wirtschaft Konkurrenz eine wesentliche Triebfeder für Innovationen ist, kann sie im Human- und Sozialbereich eher ein Hindernis sein. Hier sind Kooperationen gefragt.¹⁶⁰

Innovation bedeutet ursprünglich Erneuerung, Neueinführung, Veränderung. Im Bereich der Wirtschaft wurde der Begriff durch Alois Schumpeter eingeführt, der unter Innovation einen Akt der „schöpferischen Zerstörung“ versteht. Inzwischen wird Innovation auch als ein eher evolutionärer Prozess verstanden, der neben den Neuerungen Grundprinzipien beibehält. Damit wird Gemeinwesendiakonie in seiner Tragweite treffend charakterisiert. Zum einen behält Gemeinwesendiakonie Grundprinzipien der beteiligten (diakonischen) Organisation bei.¹⁶¹ Kirchengemeinde und diakonische Einrichtungen werden eben nicht zu einer Art säkularer zivilgesellschaftlicher NGO umgewandelt. Dies würde nicht ihrem (christlichen) Profil entsprechen. Gleichzeitig werden aber bestehende Strukturen neu bestimmt.

Im Gegensatz zum Bereich der Ökonomie stellt Gemeinwesendiakonie eine Sozialinnovation dar. Hier stehen gesellschaftliche Probleme im Fokus, für deren Lösung verbesserte Leistungen angeboten werden. Verbessert im ökonomischen Sinne sind nicht nur die Leistungen für die Leistungsempfänger, sondern auch die Effizienz der Organisationen. Kooperation wird hier ganz bewusst im Sinne von Netzwerken verstanden, weil hier Lösungen erreicht werden können, die eine einzelne Organisation nicht leisten könnte. Deshalb widerspricht die Kooperation auch nicht zwingend den eingeführten marktwirtschaftlichen Prinzipien im Sozialbereich. Grundlegende Parameter einer Sozialinnovation sind eine gemeinsame Fachlichkeit, hier die Sozialraumorientierung, eine neue Budgetlogik, Verlässlichkeit, Kommunikation und ein Rückhalt in den beteiligten Organisationen respektive politischer Entscheidungsträger.¹⁶²

¹⁵⁹ Der Begriff als solcher geht nach Krammer/Terler auf Norbert Thom (1980) zurück. Vgl. Krammer & Terler, 2020, S. 125. Inzwischen liegt eine ganze Reihe von Definitionen vor, die zwar unterschiedliche Aspekte betonen, die sich aber nicht ausschließen. Vgl. Eurich, Innovationen im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens, 2018, S. 8f.

¹⁶⁰ Vgl. zum Folgenden: Krammer & Terler, 2020, S. 123-128.

¹⁶¹ „In Innovationskooperationen verfolgen mehrere Partner/innen gemeinsame Ziele. In diesem Zusammenhang wurde der Begriff Open Innovation geprägt.“ Ebd. S. 127.

¹⁶² Hier werden bewusst diese Parameter gewählt, weil sie m. E. für das Konzept der Gemeinwesendiakonie hilfreich erscheinen.

Aufgrund dieser Komplexität ist Gemeinwesendiakonie als eine soziale Innovation zu bezeichnen. Soziale Innovationen werden aufgrund der oben genannten gesellschaftlichen Veränderungen vorgenommen, die neue Bearbeitungsformen verlangen. Die Gemeinwesendiakonie hat auch deshalb „nur“ das Potenzial, weil sie noch keine Anerkennung und Verbreitung gefunden hat. Gleichwohl wird mit dieser Perspektive die Hoffnung derjenigen skizziert, die mit Stroh das Konzept der Gemeinwesendiakonie unterstützen – so auch dieser Beitrag. Denn das Konzept der Gemeinwesendiakonie im genannten Sinne beinhaltet zwei zentrale Aspekte „für Innovationen in sozialen Dienstleistungen [...]: zum einen die Qualität der Dienstleistung, zum anderen die Innovationskultur.“¹⁶³ Die gewachsenen Strukturen, Standards und Traditionen werden nicht einfach ignoriert, sondern im Gegenteil ausdrücklich anerkannt. Gleichzeitig aber wird ein neuer kontextueller Rahmen erstellt.

Eurich hat die mit Innovationen verbundenen Aufgaben auf neun verschiedenen Ebenen zusammengestellt. In ihrer wechselseitigen Bedingtheit zeigen sie die Herausforderungen, die mit dem Konzept der Gemeinwesendiakonie sowohl für die organisierte Diakonie als auch für die Kirchengemeinden als auch deren potentielle Partnerorganisationen verbunden sind. Diese Herausforderungen sollen im Folgenden dargestellt werden, um die Veränderungen, die hierfür nötig sind, und die Schwierigkeiten, vor denen Diakonie und Kirchengemeinden stehen, verständlich zu machen.¹⁶⁴

1. In Bezug auf die Nutzer erfolgen Anpassungen, die auf den Möglichkeiten der Organisationen auf der einen Seite und den Bedarfen und den Potenzialen der Nutzer basieren. Auf diese Weise kann auch dem Sinn des Teilhabegesetzes besser entsprochen werden.
2. Auf der Qualitätsebene wird die Forderung von Freiwilligen einer Würdigung ihres Engagements auf Augenhöhe mit den Hauptamtlichen eingelöst. Hier erfolgt eine Abstimmung zwischen den beteiligten Organisationen, den jeweiligen Zuständigkeiten von Professionellen, Freiwilligen, Nutzern und Angehörigen. Dies wiederum zeitigt Rückwirkungen auf die Kriterien von Qualitätsstandards.
3. Es verändern sich mit den Innovationen auch die Rolle und damit auch die Arbeitsweisen von Professionellen. Im Rahmen von Gemeinwesendiakonie begleiten Professionelle z. B. in erheblich umfänglicherem Ausmaß die Freiwilligen, die in dem gleichen Projekt engagiert sind, von der Einarbeitung, über Fortbildung und evtl. Supervision bis hin zur Vertretung bei geplanten Maßnahmen und neuen Projekten.
4. Auf der organisationalen Ebene kann ein gemeinwesendiakonisches Angebot auf (neue) Bedürfnisse, die weder eine diakonische (oder nicht-kirchliche soziale) Einrichtung noch die

¹⁶³ Eurich, Innovationen im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens, 2018, S. 11.

¹⁶⁴ Vgl. zum Folgenden a.a.O, S. 15-17.

Kirchengemeinde jeweils allein befriedigen konnte, reagieren. Dadurch können auch neue Lösungen auf einen bestehenden Bedarf gefunden werden.

5. Gemeinwesendiakonie lebt von der Kooperation von Organisationen durch Schaffung von Netzwerken, die wiederum in einer Rückwirkung zu Veränderungen in der Konzeption bis hin zur Finanzierung führen.
6. Durch Kooperationen können auch neue Finanzierungswege (z. B. Crowd-Funding, Stiftungen) erschlossen werden, die anderen Regularien mit weniger Limitierungen folgen.
7. Oftmals ändern sich auch die Regularien bis hin zu Arbeitsverträgen. Beispielsweise vergeben Kostenträger ihre Aufträge nicht mehr an den günstigsten Leistungsträger, sondern stellen ein Globalbudget zur Verfügung, mit dem die sozialen Leistungen von Kooperationspartnern im Rahmen der Sozialraumorientierung finanziell abgesichert werden.
8. Das Teilhabegesetz zieht zahlreiche Neuerungen in der Steuerung des sozialen Systems nach sich. Das Konzept der Sozialraumorientierung stellt eine solche neue Form der Steuerung des sozialen Systems dar (cf. oben Kap. 1.1).
9. Durch solche Kooperationen können Ziele realisiert werden, die bisher strukturbedingt vernachlässigt wurden, z. B. Teilhabe, Inklusion, Partizipation oder Vorstellungen von Diversität.

All dies stellt die beteiligten Organisationen auf der Steuerungsebene vor enorme Herausforderungen. Gerade weil Konkretionen von Gemeinwesendiakonie auch einen Aufbruch aus Routinen erschließen und mit einer – mitunter kritischen – Überprüfung des eigenen Profils einhergehen, stoßen solche Neuerungen auch auf Widerstände, weil sich damit Arbeitsweisen, Aufgaben und Abläufe erheblich verändern. Dies geht mit Befürchtungen einher bis dahin, dass z. B. durch das veränderte Engagement so manche bisher von Hauptamtlichen geleistete Arbeit künftig von Freiwilligen erledigt werden soll. Die Befürchtung bezieht sich nicht nur auf den Verlust von Arbeitsplätzen, sondern auch auf den Verlust der Qualität der bisher erbrachten Leistung. Insofern stehen auch schnell den Ängsten der einen die Sorgen vor Überforderung der anderen gegenüber. Hier ist die Einbindung der Betroffenen mit viel Sensibilität gefragt. Dies muss mit konkreten Fortbildungsangeboten, klaren Zuständigkeiten und präzisen neuen Aufgabenbeschreibungen einhergehen. Fehlerfreundlichkeit kann z. B. durch (Team-)Supervisionen¹⁶⁵ signalisiert werden.

Die Herausforderungen, die damit verbundenen Aufgaben und die anstehenden Veränderungen in der Steuerung sozialer Dienste zeigen, dass eine stärkere Zusammenarbeit mit Freiwilligen im Sinne des „neuen“ Ehrenamtes nur durch ein systematisches Ehrenamtsmanagement zu bewältigen sind. Andererseits besteht damit die Hoffnung, durch den

¹⁶⁵ In sozialen Einrichtungen sind bisher – zu wenige – Fallsupervisionen üblich. Hier wurden in der Vergangenheit eher Einsparungen vorgenommen. Für die Notwendigkeit von Teamsupervisionen und deren Finanzierung muss auf der Führungsebene oftmals erst eine Sensibilität geschaffen werden.

Aufbau neuer Strukturen und Netzwerke ein langfristiges Bestehen zunächst von Freiwilligen ins Leben gerufenen Initiativen und Projekten zu sichern.

4. Zusammenfassung

Gemeinwesendiakonie als lokale soziale Infrastrukturmaßnahme schreibt der Kirchengemeinde und diakonischen Einrichtungen eine zivilgesellschaftliche Bedeutung zu und greift dabei auf das Bibelzitat aus Jeremia 29,1, „Suchet der Stadt Bestes“ zurück, das wie ein Motto in der gemeinwesendiakonischen Diskussion immer wieder als Grundlage verwendet wird.

In ihrer Komplexität ist sie als eine Sozialinnovation anzusehen. Der zentrale Auftrag ist, Teilhabe und Inklusion von benachteiligten und ausgegrenzten Menschen zu ermöglichen. Dies gelingt zum einen nur durch eine Kooperation von sozialen Vereinen, Initiativen und Organisationen. Eine Öffnung der Kirchengemeinde über die traditionelle Milieuverengung hinaus und einer sozialen bzw. diakonischen Einrichtung über ihren sozialstaatlichen Auftrag hinaus ist dieser Sozialinnovation inhärent. Zum anderen gehört dazu eine systematische Zusammenarbeit mit Freiwilligen. Darin greift sie auf die Erkenntnisse zum Strukturwandel des Ehrenamtes zurück. Deshalb ist für eine Kooperation mit Freiwilligen ein gemeinsames Freiwilligenmanagement unerlässlich. Die fachlich-konzeptionelle Grundlage bildet die Sozialraumorientierung mit ihren fünf Prinzipien.

Im Zuge der Erhebungen der FWS wurde für die Kirche schon 2013 als Konsequenz formuliert, dass die Zusammenarbeit von Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen in der Kirche in veränderten Formen erfolgen muss. Freiwilligenmanagement und Freiwilligenkoordination wurden hier als wesentliche Elemente benannt.¹⁶⁶ Klar war auch schon für Coenen-Marx, dass ein strategisches Freiwilligenmanagement eine Organisationsentwicklung erfordert. Denn damit werden auch die jeweiligen Rollenprofile mit ihren Aufgaben und Zuständigkeiten bewusster formuliert und in der Kirchengemeinde transparent gemacht. Diese Forderung ist noch immer aktuell, zumal sich an dem realen Hintergrund, dass diese Erkenntnis in weiten Teilen von Kirchengemeinden und Diakonie noch nicht angekommen ist, bis heute nur wenig geändert hat. Coenen-Marx hatte die Erkenntnis vor allem in Bezug auf die Kirchengemeinden formuliert. Hier war schon klar, dass diese Aufgabe realistischerweise nur von einem Team von Kirchenvorstehern wahrgenommen werden. Insofern letztlich unklar ist, wer hierfür der Initiator ist und wer diesen Prozess der Organisationsentwicklung begleitet, wird diese Forderung kaum in den Kirchengemeinden umgesetzt.

Es ist auch deshalb eine Organisationsentwicklungsmaßnahme nötig, weil eine Kirchengemeinde sich über ihr Kirchengemeindeverständnis verständigen muss. So ist es

¹⁶⁶ Vgl. Coenen-Marx, *Evangelisch Kirche sein - ehrenamtlich, engagiert und der eigenen Berufung bewusst*, 2013.

denkbar, dass eine Kirchengemeinde ein strategisches Freiwilligenmanagement implementiert, aber gleichzeitig der traditionellen Milieuerengung verhaftet bleibt. Tendenziell wird sie dann eher eine diakonische Kirche nur für die eigene Klientel bleiben. Eine solche Gemeinde wird sich dann eher im Sinne eines Vereins organisieren und gestalten. Soziologisch betrachtet bleibt sie dann in unserer pluralen Gesellschaft ein Verein unter vielen. So bleibt auch weiterhin die Gefahr bestehen, dass Menschen im Sinne des „neuen“ Ehrenamtes sich auch gegen ein Engagement in der Kirchengemeinde entscheiden.

Ein Engagement gemeinsam mit anderen Organisationen als „Kirche mit anderen“ entspricht ihrem Auftrag der *Missio Dei*, hinaus in die Welt zu gehen, und dem kirchentheoretischen Verständnis einer aufsuchenden Kirche.

Literatur

- Bartelsheimer, P., Berisch, B., Daßler, H., Dobslaw, G., Henke, J., & Schäfers, M. (2021). *Teilhabe - eine Begriffsbestimmung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Bartelsheimer, P., Berisch, B., Daßler, H., Dobslaw, G., Henke, J., & Schäfers, M. (21. 05 2021). *Teilhabeforschung*.
https://www.teilhabetforschung.org/fileadmin/bibliothek/Aktionsbuendnis_Teilhabeforschung_Gruendungserklaerung.pdf.
- Behr, K., Liebig, R., & Rauschenbach, T. (2000). *Strukturwandel des Ehrenamtes*. Weinheim: Juventa.
- Borck, S., & Homann, A. (2016). *Aufbrüche nach 1989 – Hoffnungen und Fragen*. In: S. Borck, A. Giebel, & A. Homann, *Wechselwirkungen im Gemeinwesen* (S. 24-47). Berlin: Wichern-Verlag.
- Borck, S., Giebel, A., & Homann, A. (2013). *EKD. Von*
www.ekd.de/eafa/sorgende_gemeinde_werden.html .
- Bude, H., & Willisch, A. (2008). *Exklusion - Die Debatte über die "Überflüssigen"*. Frankfurt / Main: Suhrkamp.
- Coenen-Marx, C. (2013). *Evangelisch Kirche sein - ehrenamtlich, engagiert und der eigenen Berufung bewusst*. Evangelischer Pressedienst (epd), 4 - 7.
- Coenen-Marx, C. (2016). *Von Werkheft Sorgende Gemeinde werden*:
www.ekd.de/eafa/download/Werkheft_einzelseiten.pdf abgerufen
- Degen, J. (2014). *Diakonie, Religion und Soziales*. Münster: LIT-Verlag.

- Deutschland, E. K. (2006). Gerechte Teilhabe. Befähigung zu Eigenverantwortung und Solidarität. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland. (2007). Diakonie. Von Texte: https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/Diakonie/PDFs/Diakonie-Texte_PDF/Texte-2007-12-Handlungsoption-Gemeinwesendiakonie.pdf.
- Diekbreder, f., & Diekbreder-Vedder, S. (2020). "Uns wird der Arsch nicht mehr hinterhergetragen" – Behinderte Menschen und die Umsetzung des BTHG in Deutschland. In: R. Fürst, & W. Hinte, Sozialraumorientierung 4.0 (S. 52-65). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG Facultas.
- Eurich, J. (2013). Theologische Reflexion ökonomischer Grundlagen des Diakonie-Managements: das Akteursmodell des Homo oeconomicus. In: J. Eurich, & W. Maaser, Diakonie in der Ökonomie (S. 231-236). Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Eurich, J. (2016). Community Organizing als Ansatz zur politischen Mitgestaltung der Zivilgesellschaft. In: J. Eurich, & H. Schmidt, Diakonik (S. 229-231). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Eurich, J. (2016). Diakone und Diakoninnen als Bindeglieder zwischen Kirchengemeinden und diakonischen Einrichtungen. In: J. Eurich, & H. Schmidt, Diakonik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Eurich, J. (2018). Innovationen im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens. In: J. Eurich, M. Glatz-Schmallegger, & A. Parpan-Blaser, Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens (S. 7-30). Wiesbaden: VS Verlag.
- Eurich, J. (2020). Teilhabe - sozialetisch betrachtet. In: F. Brunn, & S. Keller, Teilhabe und Zusammenhalt (S. 19-34). Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Fürst, R., & Hinte, W. (2019). Sozialraumorientierung- ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten. Wien: UTB.
- Fürst, R., & Hinte, W. (2020). Sozialraumorientierung 4.0. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandelsgesellschaft.
- Götzelmann, A., Drescher-Pfeiffer, K.-H., & Schwartz, W. (2006). Diakonische Seelsorge im 21. Jahrhundert. Zur Bedeutung seelsorglicher Aufgaben für die diakonische Praxis. Heidelberg: Universitätsverlag Winter GmbH.
- Gerstlauer, H., & Schulz, C. (2013). Schräge Träume und Ideen. In: A. Noller, E. Eidt, & H. Schmidt, Diakoniat – theologische und sozialwissenschaftliche Perspektiven auf ein kirchliches Amt. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

- Hödl, D., Eidt, E., Noller, A., Schmidt, H., & Schulz, C. (2015). *Diakonat - Theoriekonzepte und Praxisentwicklung*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Habeck, S. (2015). *Freiwilligenmanagement. Exploration eines erwachsenenpädagogischen Berufsfeldes*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hackler, D. (2013). Grußwort des Bundesfamilienministeriums. In: Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V, *Sorgende Gemeinschaften* (S. 6-8). Frankfurt.
- Hanusa, B. (2011²). Warum Freiwilligenmanagement für kirchliche Organisationen eine Thema sein sollte. In: B. Hanusa, G. Hess, & P.-S. Roß, *Engagiert in der Kirche* (S. 47 - 65). Stuttgart: Verlag der Evangelischen Gesellschaft.
- Hauschildt, E. (2017). Neue Muster im Zusammenspiel der Ämter Dienste und Engagierten. In: C. Coenen-Marx, & B. Hofmann, *Symphonie, Drama, Powerplay* (S. 154-158). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Hauschildt, E., & Pohl-Patalong, U. (2013). *Kirche*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Hermelink, J. (2011). *Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Herrmann, V., & Horstmann, M. (2010). *Wichern drei*. Neukirchen-Vluyn: Neukirchner Verlag.
- Hinte, W. (2006). Geschichte, Quellen und Prinzipien des Fachkonzepts "Sozialraumorientierung". In: W. Budde, F. Früchtel, & W. Hinte, *Sozialraumorientierung* (S. 7-26). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Hinte, W. (2010). Von der Gemeinwesenarbeit zur Sozialraumorientierung. In: V. Herrmann, & M. Horstmann, *Wichern drei - gemeinwesendiakonische Impulse* (S. 25-30). Neukirchen-Vluyn: Neukirchner Verlag.
- Hinte, W. (2019³). Das Fachkonzept "Sozialraumorientierung" - Grundlage und Herausforderung für professionelles Handeln. In: R. Fürst, & W. Hinte, *Sozialraumorientierung - ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten* (S. 13). Wien: UTB.
- Hinte, W. (2020). Original und Karaoke - was kennzeichnet das Fachkonzept Sozialraumorientierung? In: R. Fürst, & W. Hinte, *Sozialraumorientierung 4.0* (S. 11-29). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG Facultas.
- Hoburg, R. (2015). Das Amt "dazwischen"... In: R. Hoburg, *Theologische Existenz heute* (S. 152-168). Hannover: MediaLit Verlag.
- Hofmann, B. (2016). Zivilgesellschaftliches Engagement von Diakonie und Kirche. In: J. Eurich, & H. Schmidt, *Diakonik* (S. 220-243). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Huber, W. (1999). *Kirche in der Zeitenwende*. Güterslo: Gütersloher Verlagshaus.
- Kötter. (2016). *Kirche mit anderen für andere - Über das Potenzial der Kirche in der Entwicklung von Sozial- und Wirtschaftsräumen*. In: S. Borck, A. Giebel, & A. Homann, *Wechselwirkungen im Gemeinwesen* (S. 79-87). Berlin: Wichern-Verlag.
- Kötter, R. (2015). *Das Land ist hell und weit*. Berlin: EB Verlag.
- Karl, F., Aner, K., Bettmer, F., & Obermann, E. (2008). *Perspektiven einer neuen Engagementkultur*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kehnscherper, J. (2016). *Die dreifache Gefangenschaft von Diakonie, Kirchengemeinde und Komune*. In: S. Borck, A. Giebel, & A. Homann, *Wechselwirkungen im Gemeinwesen* (S. 249-260). Berlin: Wichern-Verlag.
- Kirchenamt der EKD. (2006). *Kirche der Freiheit - Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jh.* Hannover.
- Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland. (2006). *Gerechte Teilhabe. Befähigung zu Eigenverantwortung und Solidarität. Eine Denkschrift des Rates der EKD*. Hannover.
- Kleemann, F. (2005). *Die Wirklichkeit der Teleheimarbeit. Eine Arbeitssoziologische Untersuchung*. Berlin: Edition Sigma.
- Klie, T. (2017). *Caring Community - Verständnis und Voraussetzungen moderner lokaler Gemeinschaftlichkeit*. In: C. Coenen-Marx, & B. Hofmann, *Symphonie, Drama, Powerplay* (S. 119-130). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Krammer, I., & Terler, M. (2020). *Weniger ist mehr: Innovation durch Kooperation in der Grazer Kinder- und Jugendhilfe*. In: R. Fürst, & W. Hinte, *Sozialraumorientierung 4.0* (S. 123-137). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG Facultas.
- Kratzer, N. (2017). *Entgrenzung*. In: H. Hirsch-Kreinsen, & H. Minssen, *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie* (S. 116-119). Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Lévinas, E. (2017). *Die Spur des Anderen*. Freiburg: Alber-Verlag.
- Noller, A. (2013). *Der Diakonat – historische und gegenwärtige Herausforderungen*. In: A. Noller, E. Eidt, & H. Schmidt, *Diakonat - theologische und sozialwissenschaftliche Perspektiven auf ein kirchliches Amt* (S. 42-84). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Nussbaum, M. (2018). *Die Grenzen der Gerechtigkeit*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Nussbaum, M. (2018). *Gerechtigkeit oder Das gute Leben*. Frankfurt: Suhrkamp.

- Pohl-Patalong, U. (2016). Die Zukunft der städtischen Gemeinde - Perspektiven für die Kirche. In: S. Borck, A. Giebel, & A. Homann, Wechselwirkungen im Gemeinwesen (S. 152-172). Berlin: Wichern-Verlag.
- Rüegger, H., & Sigrist, C. (2011). Einführung in die Diakoniewissenschaft. Zürich: Theologischer Verlag.
- Reckwitz, A. (2019). Neue Mittelklasse, alte Mittelklasse, prekäre Klasse. In: A. Reckwitz, Das Ende der Illusionen (S. 63-133). Frankfurt: Suhrkamp.
- Reckwitz, A. (2020). Das hybride Subjekt. Frankfurt: Suhrkamp.
- Reckwitz, A. (2021). Subjekt. Bielefeld: transskript Verlag.
- Redmann, B. (2012). Erfolgreich führen im Ehrenamt. Wiesbaden: VS Verlag.
- Roß, P.-S. (2011²). Warum freiwilliges Engagement (wieder) ein Thema ist. In: B. Hanusa, G. Hess, & P.-S. Roß, Engagiert in der Kirche. Stuttgart: Verlag der evangelischen Gesellschaft GmbH.
- Rosenkranz, D., & Weber, A. (2012²). Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der sozialen Arbeit. Bensheim. Bensheim: Beltz/Juventa Verlag.
- Schäfer, G. (2012). Kirche und Diakonie, Bestandsaufnahme und Perspektiven. In: H. Schmidt, & K. Hildemann, Nächstenliebe und Organisation (S. 125 - 132). Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Sen, A. (1998). Ökonomie für den Menschen. München: dtv.
- Simonson, J., Kelle, N., Kausmann, C., & Tesch-Römer, C. (2021). Freiwilliges Engagement in Deutschland - Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019. Berlin: Deutsches Zentrum für Altersfragen (DZA).
- Sommer-Loeffen, K. (2009). Systematische Ehrenamtsarbeit. Eine Praxishilfe für Kirche und Diakonie. Düsseldorf: Medienverband der EKIR gGmbH.
- Stiefvater, H., Haubenreisser, K., & Oertel, A. (2014). Von der Sonderwelt in Quartier - Organisations- und Konzeptentwicklung (in) der Evangelischen Stiftung Alsterdorf. In: R. Fürst, & W. Hinte, Sozialraumorientierung 4.0 (S. 101-122). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Strohm, T. (2010). Wichern III - auf dem Weg zu einer neuen Kultur des Sozialen. In: V. Hermann, & M. Horstmann, Wichern drei - gemeinwesendiakonische Impulse (S. 17-24). Neukirchen-Vluyn: Neukirchner Verlag.

- Wegner, G. (2016). Erneuerte Solidarität - Kirche im Gemeinwesen. In: G. Wegener, Religiöse Kommunikation und Soziales Engagement (S. 67-100). Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Weigel, H.-G. (2013). Einleitung. In: Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik, Sorgende Gemeinschaften. Frankfurt/M.
- Wolf, A., & Zimmer, A. (2012). Lokale Engagementförderung. Wiesbaden: VS Verlag.