

# Diakonische Bildung in caritativen Unternehmen

Werner Schwart<sup>z</sup>

Auf den Tag genau 174 <sup>3</sup>/<sub>4</sub> Jahre ist es her, seit Johann Hinrich Wichern am 22. September 1848 auf dem Wittenberger Kirchentag seine Stegreifrede hielt. Er wollte die evangelische Kirche aufrütteln, die konkret erfahrbare Not des Volkes nicht zu vergessen, sondern sie wahrzunehmen als Aufforderung zu helfender Tat. Diakonische Aktivitäten hatten zwar in der Folge der Erweckungsbewegung schon Jahrzehnte zuvor die unter dem Einfluss des Pietismus entstandenen Einrichtungen im ausgehenden 17. und dann im 18. Jahrhundert fortgesetzt. Doch Wicherns Aufruf „Die Liebe gehört mir wie der Glaube“ hat der Diakonie Nachdruck und Profil verliehen. Eine Vielfalt diakonischer Einrichtungen entstand. Bildung gehörte von Anfang an zu ihren Aufgaben und Merkmalen.

Ich lade Sie in diesem Vortrag ein zu einem Blick in die Diakoniegeschichte, genauer die Diakonissengeschichte (1) und auf die Veränderungen, die die Diakonie seither erfahren hat (2), und möchte dann beschreiben, wie die diakonische Bildung auf diese Veränderungen reagiert hat (3), vor welchen Herausforderungen sie heute steht (4) und wie sie darauf reagieren kann (5).<sup>1</sup>

## 1. Ein Blick in die Geschichte: Diakonie als Bildungsbewegung

Ein Blick in die Geschichte zeigt: Diakonie war von Anfang an auch eine *Bildungsbewegung*. Am Beispiel der Diakonissen-Mutterhäuser beschrieben: Sie haben Mädchen und junge Frauen angesprochen, um sie zu Kranken- oder Kinderpflegerinnen auszubilden und dann auszusenden. Sie sollten in den Notlagen der Bevölkerung helfen, die als Folge der napoleonischen Befreiungskriege, der Landreformen und der rasanten Industrialisierung entstanden und massiv sichtbar geworden waren. Mädchen und jungen Frauen, die ins Mutterhaus eintraten, in der

---

<sup>1</sup> Vortrag im Rahmen des Netzwerktreffens Diakoniewissenschaft 2023, 22.-23.06.2023 in Heidelberg, Kooperation des Diakoniewissenschaftlichen Instituts der Universität Heidelberg, des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD Hannover und der Dozentur für Diakoniewissenschaft der Theologischen Fakultät der Universität Bern. Das Symposium ehrte Prof. Dr. Heinz Schmidt, früherer Direktor des DWI, zu seinem 80. Geburtstag. Die Vortragsform ist beibehalten.

Der Vortrag nach fast acht Jahren im Ruhestand blickt zurück auf die Arbeit in einem mittelgroßen diakonischen Unternehmen der Kaiserswerther Diakonissen-Tradition, in der Diakonissenanstalt Speyer-Mannheim. Einbezogen sind die Kontakte mit diakonischen Einrichtungen, die ebenfalls auf die Mutterhaus-Tradition zurückgehen, und die nachfolgende ehrenamtliche Tätigkeit in den Diakoniewerken Schwäbisch Hall und Neuendettelsau, nun dem größeren Unternehmen Diakoneo. Diese Erfahrungen sind auf dem Hintergrund der diakoniewissenschaftlichen Diskussion der letzten Jahre reflektiert. Die Prägung durch die genannten Erfahrungen relativieren sowohl Reichweite als auch Allgemeingültigkeit. Mit anderen Worten: Der Horizont dieser Überlegungen ist beschränkt.

Mehrzahl aus bäuerlichen oder Handwerker-Familien stammend, wurde neben einer *hauswirtschaftlichen Anleitung*, bezogen auf die Frauenrolle in Küche und Haus mit Putzen, Kochen, Wäscheversorgung, Tischkultur, Gästebewirtung, eine am *bürgerlichen Ideal orientierte Ausbildung* zuteil. Die angehenden Schwestern wurden angeleitet, Briefe zu schreiben, sie wurden in die deutsche Literatur eingeführt und lernten Gedichte auswendig.<sup>2</sup>

Den Mutterhäusern, geprägt eben von der Erweckungsbewegung, ging es auch um die Ausbildung einer *persönlichen Frömmigkeit* bei den Schwestern. Der Kleine und Große Diakonische Kurs vermittelte und vertiefte Kenntnisse der Bibel, der Geschichte der Diakonie, insbesondere der Diakonissengeschichte des eigenen Mutterhauses, und des Gesangbuchs. Schwestern wurden angehalten zu regelmäßigem Bibellesen – nahezu jedes Haus hatte über Jahrzehnte hin eigene Bibellesepläne. Rüstzeiten, zu denen Schwestern eingeladen wurden, dienten der Vertiefung dieser Kenntnisse, durchaus aber auch der Kontrolle, ob die Schwestern die Bibellese ernstnahmen. Man erwartete von den Schwestern, dass sie eine Fülle von Liedern des Gesangbuchs auswendiglernten und die Schwesternbriefe gewissenhaft lasen, mit denen die Hausleitung Kontakt zu den außerhalb tätigen Schwestern hielt. Diese Briefe der Vorsteher und Oberinnen waren über Jahrzehnte hin durch intensive, oft auch sehr seelsorgliche Bibelauslegung geprägt.<sup>3</sup> Die Schwestern sollten zu einer Frömmigkeit erzogen werden, die ihre Motivation zu helfen fördert und ihr ganzes Leben prägt.

Dass damit ein *missionarischer Impetus* einherging, ist nicht zu verkennen. Die Diakonie im 19. Jahrhundert nahm ja die Entkirchlichung der Gesellschaft als eines der Probleme wahr, an denen ihre Zeit litt. Anders als die Kirche, die sich in den bestehenden Herrschaftsverhältnissen

<sup>2</sup> In den ersten drei Auflagen des Diakonissen-Lesebuchs, 1927 für den Kaiserswerther Verband deutscher Diakonissen-Mutterhäuser herausgegeben, widmete sich das letzte Viertel des Buchs dem Kapitel „Deutsches Leben in Geschichte und Dichtung“, Kaiserswerther Verband deutscher Diakonissen-Mutterhäuser, Hg., Diakonissen-Lesebuch, Berlin 1927, <sup>2</sup>1929. Erst die vierte Auflage, dann unter dem Titel Diakonissenbuch, Düsseldorf-Kaiserswerth 1935, ließ dieses Kapitel weg. Die beiden Versionen zu vergleichen wäre eine eigene Aufgabe: 1927 hießen die Kapitel: Das Ganze der Diakonie – Pflegediakonie – Erziehungsdiakonie – Kirchenkunde – Kirchengeschichte – Innere und Äußere Mission – Deutsches Leben in Geschichte und Dichtung, 1934 dann: Aus der Geschichte der christlichen Liebestätigkeit – Arbeitsgebiete und gegenwärtiger Stand der weiblichen Diakonie – Grundsätzliches zur weiblichen Diakonie – em Kaiserswerther Verband verwandte und ähnliche Verbände. Die erste Fassung scheint mir eher an den bis dahin tradierten Aus- und Fortbildungsinhalten der Mutterhäuser orientiert, die zweite Fassung an dem Anliegen einer Systematisierung. Die jeweilige Füllung der einzelnen Abschnitte ist eigens zu beachten.

<sup>3</sup> Die Briefe von *Karl Philipp Hoffmann*, Stadtpfarrer in Speyer, daneben zwölf Jahre lang Geistlicher des Mutterhauses dort, bevor er 1871 an das Stuttgarter Mutterhaus wechselte (weil die Speyerer Gemeinde zu dem alten rationalistischen Gesangbuch von 1823 zurückkehren wollte, dessen Theologie er für überwunden ansah) können etwa dafür stehen, unter dem Titel „Schwesternbriefe“ in vier Bändchen veröffentlicht, bald auch als „Hoffmannstropfen“ bekannt. Mit theologischer Akribie legte er biblische Texte aus und zeigte mit hoher seelsorglicher Sensibilität auf, welche lebenspraktischen Hinweise sich daraus für Schwestern, die ihrem Herrn folgen wollen, für ihr Alltagsleben ergeben, etwa zum Umgang mit denjenigen, für die man arbeitete, Kinder, kranke Menschen und Menschen mit Behinderungen, oder zum Umgang untereinander in der Schwesternschaft. Bis 1897 wirkte er in der Rosenbergstraße in Stuttgart, er starb 1912. Er war, wie seine Lebensbeschreibung überschrieben ist, wahrhaft „Ein Diakonissenvater“. Vgl. Carl Hoffmann, Schwesternbriefe, Hg. Friedrich Krieg, Bd. 1 Das Diakonissenkleid, Bd. 2 Ringet darnach ..., Bd. 3 Habt Salz bei euch ..., Bd. 4 Die vier Temperamente, Kaiserslautern 1916 -1924.

eingerrichtet hatte, wollten sie durch aktives Eingreifen mit den Einrichtungen, die sie gründeten, und mit den Menschen, die in ihnen arbeiteten, an einer Besserung der Verhältnisse und einer Behebung der massiven sozialen Not arbeiten.<sup>4</sup> Es ging ihnen um *Innere Mission*, um effektive, die Not lindernde Hilfen für einzelne, Familien und Gemeinschaften und darum, Menschen an den Glauben heranzuführen. In beidem ging es ihnen um die Heilung der gesamten Gesellschaft, die ihnen ebenso dringlich erschienen wie die *Äußere Mission*.

Bald schon erhielten die Schwestern in den Mutterhäusern eine zunehmend differenzierte, in ihrer Professionalität gesteigerte *Ausbildung im pflegerischen Bereich*, in der Krankenpflege, der Kinderkrankenpflege, der Altenpflege, der Armenpflege, der Arbeit mit Kindern, der Fürsorge für Menschen mit Behinderung, mit Suchtproblemen und Gefährdungen. Hausinterne Lehrpläne und Examina wurden zu Vorstufen der später staatlich reglementierten Ausbildungs- und Prüfungsordnungen.

Wenigstens vier Dimensionen der Bildung lassen sich also auf diesem Hintergrund über die Jahrzehnte hinweg wahrnehmen, von 1836, als Theodor und Friederike, später Karoline Fliedner die Diakonissenausbildung in Kaiserswerth begannen, bis in die 1960er Jahre, in denen sich die Blütezeit in nahezu allen Diakonissenhäusern ihrem Ende zuneigte.

Die Bildungsbemühungen der Diakonissenhäuser richteten sich (a) auf Fähigkeiten der *Haushaltsführung*. Sie richteten sich (b) auf eine Verbesserung, eine Vervollständigung der *Allgemeinbildung*, mit Abstrichen orientiert an Bildungsidealen des Bürgertums. Die Bildungsanstrengungen der Mutterhäuser richteten sich (c) auf die Förderung der *Frömmigkeit* der Schwestern, durchaus mit dem Ziel, die Motivation der Schwestern zu ihrer beruflichen Arbeit durch die Beheimatung in christlicher Frömmigkeit zu stärken und zugleich durch eine gewisse einheitliche Prägung „eine Gesinnungsgemeinschaft unter den Schwestern zu schaffen“<sup>5</sup>, die sich dann als „Glaubens-, Arbeits- und Lebensgemeinschaft“ darstellen konnte<sup>6</sup>. Schließlich richteten sich die Bildungsbemühungen der Mutterhäuser (d) zunehmend, dem Ausbau der Tätigkeitsfelder folgend, auf Stärkung der *Fachlichkeit und Professionalität* bei der Ausübung der pflegerischen oder sozialen Tätigkeiten, zu denen das Mutterhaus sie sandte.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Die Gründerväter und -mütter der diakonischen Einrichtungen des 19. Jahrhunderts sahen ihrer bürgerlichen oder großbürgerlichen Herkunft entsprechend der Gesellschaft, das Volk, auch durch die entstehende Arbeiterbewegung und den aufkommenden Kommunismus bedroht, Bewegungen, denen sie gegensteuern wollten.

<sup>5</sup> So Hans Lauerer, Rektor der Ev.-luth. Diakonissenanstalt Neuendettelsau in den 1930er Jahren, s. Norbert Friedrich, Kaiserswerther Unternehmenskultur – historische Perspektiven, Vortrag bei den Regionalkonferenzen des Kaiserswerther Verbands deutscher Diakonissen-Mutterhäuser, Frühjahr 2014, Manuskript, S. 5.

<sup>6</sup> Bereits in den Grundordnungen des KWV von 1917 und 1929 ist die *Glaubens-, Arbeits- und Lebensgemeinschaft* formuliert; für die Diakonievermag dies der eigentliche Ursprung der Rede von der *Dienstgemeinschaft* sein, die heute im Bereich der Diakonie als arbeitsrechtliche Kategorie gilt.

<sup>7</sup> Vgl. zu dieser Thematik auch Werner Schwartz, Traditionsgebundene Wertebildung. Geschichte und Gegenwart der Diakonissen Speyer-Mannheim, in Rebekka A. Klein, Björn Görder, Hg., Werte und Normen im beruflichen Alltag. Bedingungen für ihr Entstehen und Durchsetzung, Münster 2011, 159-178.

Eine kleine Nachbemerkung zur Diakonissengeschichte:

In der Mehrzahl der Diakonissen-Mutterhäuser Kaiserswerther Prägung hat sich allerdings über die Jahrzehnte der Tätigkeit von Diakonissen hin eine Haltung ausgebildet, die das diakonische Handeln im Alltag in den Mittelpunkt stellt. An diesen „alltäglichen“ Diakoniebegriff könnten die aus der Kaiserswerther Tradition hervorgegangenen diakonischen Unternehmen anknüpfen. Diakonissen waren ja engagierte, stellvertretend für andere tätige Christenmenschen, die ihren Glauben in der Tat lebten. Sicher konnten sie, manche besser, andere weniger elaboriert auch über ihren Glauben Auskunft geben. Sie taten dies begleitend zu ihrer sozialen Arbeit, wie die Andachten etwa zeigen, die sie im Tageslauf in den Krankenzimmern gehalten haben, oder die Vermittlung biblischer Überlieferung in den Kindergärten und Mädchenstunden. Ihr Einsatz galt jedoch primär der Tat. Dort, im Alltag des beruflichen Lebens zeigte sich Diakonie.<sup>8</sup>

Das Diakonische lag also in der Diakonissengeschichte schon nicht allein in der dem christlichen Liebeshandeln zugrundeliegenden Motivation, in dem Geist christlicher Nächstenliebe, sondern ebenso und mit gleicher Gültigkeit in der Tat der Nächstenliebe, in diakonischem Tun. Diakonie ist beides, Glauben und Tun. Diakonie geschieht im Alltag, dort bewährt sie sich. Oder eben mit den Worten Wicherns: „Der Glaube gehört mir wie die Liebe.“

Dies stimmt mit zentralen Inhalten von diakonischen Spitzentexten der biblischen Überlieferung, etwa dem Nächstenliebe-Gebot, der Beispielerzählung vom barmherzigen Samariter und dem Gleichnis vom großen Weltgericht, zusammen, die ja das helfende Tun von Menschen in den Mittelpunkt stellen, nicht die glaubensmäßige Motivation dazu.

## 2. Veränderungen: Professionalisierung, Ökonomisierung, Säkularisierung, Pluralisierung und Diversität

Wie vielfach beschrieben<sup>9</sup>, sind es vor allem drei Entwicklungen, die die Diakonie in den letzten Jahrzehnten nachhaltig verändert haben: die zunehmende Bedeutung der Fachlichkeit, die rasch angewachsene Ökonomisierung des sozialen Sektors und die sich beschleunigende

<sup>8</sup> Vgl. dazu Werner Schwartz, Diakonie geschieht im Alltag – Unsere Kaiserswerther Unternehmenskultur. Eine Reihe griffiger und angriffiger Thesen zur Diskussion verabschiedeten Thesen im Kaiserswerther Verband deutscher Diakonissen-Mutterhäuser, in Alexander Dietz, Veronika Drews-, Galle, Hendrik Höver, Dietmar Kauderer, Hg., Corporate Governance in der Diakonie. Beiträge zur diakonischen Aufsichtspraxis und Kultur, Münster 2015, 111-123, und die vom Kaiserswerther Verband deutscher Diakonissen-Mutterhäuser zur Kaiserswerther Unternehmenskultur verabschiedeten zwölf Thesen [www.kaiserswerther-verband.de/kaiserswerther-unternehmenskultur](http://www.kaiserswerther-verband.de/kaiserswerther-unternehmenskultur) (Beschluss der Mitgliederversammlung des Kaiserwerther Verbands deutscher Diakonissen-Mutterhäuser vom 18.09.2013, abgerufen 15.06.2023).

<sup>9</sup> Etwa Traugott Jähnichen, Im Spannungsfeld von Professionalisierung, Ökonomisierung und religiöser Pluralisierung – Konflikte um die evangelische Identität der Diakonie, in: Traugott Jähnichen, Alexander-Kenneth Nagel, Katrin Schneiders, Hg., Religiöse Pluralisierung: Herausforderung für konfessionelle Wohlfahrtsverbände, Stuttgart 2016, 46-64.

Säkularisierung der Gesellschaft und, damit einhergehend, die Pluralisierung der Lebenswelten und die zunehmende Diversität unter den Mitarbeitenden.

(a) *Professionalisierung*. In den 1960er Jahren änderten sich die Rahmenbedingungen diakonischer Tätigkeit grundlegend.<sup>10</sup> Die soziale Arbeit wurde weitgehend öffentlich refinanziert. Die konfessionellen Wohlfahrtsorganisationen behielten zwar wie andere freie Träger Vorrang in der Übernahme von Aufgabenfeldern, der Druck auf fachliche Qualität der Arbeit nahm jedoch zu. Die Einrichtungen reagierten darauf. Sie verlegten im Bildungsbereich das Gewicht auf fachliche Qualifikation. In den folgenden Jahren wurden einige der Ausbildungsstätten zu Fachhochschulen. Die religiöse Prägung der Arbeit trat darüber eher zurück.

(b) *Ökonomisierung*. In den 1990er Jahren wurde das Kostendeckungsprinzip abgelöst durch eine Wettbewerbssituation zwischen gemeinnützigen und privaten Anbietern von Gesundheits- und Sozialleistungen. Die Diakonie kam unter ökonomischen Druck, der die Kreativität im Blick auf eine wirtschaftliche Leistungserbringung beförderte, aber auch Sparmaßnahmen nach sich zog, zu Zusammenschlüssen führte und zum Outsourcen von Servicebereichen, damit Leistungen kostengünstiger erbracht werden können. Mit der Verknappung der Ressourcen und der Konzentration auf effiziente ökonomische Orientierung drohten traditionelle Elemente einer durch den christlichen Glauben geprägten Identität der Einrichtungen in den Hintergrund zu treten.

(c) *Säkularisierung, Pluralisierung, Diversität*. In den letzten Jahrzehnten haben die westlichen Gesellschaften einen deutlichen Säkularisierungsschub erlebt. Die Bedeutung der Religion im gesellschaftlichen, öffentlichen und privaten Leben hat abgenommen. Die religiöse Prägung in Familien und unter jungen Menschen findet nur in deutlich abgeschwächter Form statt. Zunächst war das Phänomen der Säkularisierung nach der Wiedervereinigung Deutschlands als Problem vor allem für die Diakonie im Osten zutage getreten. Inzwischen sind allerdings insgesamt weniger als die Hälfte der Menschen in Deutschland Mitglieder einer christlichen Kirche. Die

---

<sup>10</sup> Für die Diakonissen-Mutterhäuser gilt: Die patriarchalisch-(oder matriarchalisch-)autoritären Strukturen der Gründerzeit und vieler nachfolgender Jahrzehnte, in den Diakonissenhäusern in mancher Hinsicht bis in die 1960er Jahre und darüber hinaus, haben sich überlebt. Längst schiebt sich eine hauswirtschaftliche Erziehung junger Frauen nicht mehr. Eine umfassende Bildung gehört nicht mehr zu den Ausbildungszielen von spezifizierten Unternehmen. Die Frömmigkeit, die Spiritualität einzelner soll mittlerweile respektiert, nicht unternehmenskonform geprägt oder umgeprägt werden. Die Berufsrollen definieren sich heute anders als damals nahezu ausschließlich von der Fachlichkeit her, wenn man einmal absieht von der für jede soziale Aktivität erforderlichen Sozialität und entsprechenden Kompetenzen. Bald schon war es in den entstehenden diakonischen Einrichtungen der Diakonissentradition notwendig, die Schwestern in den Arbeitsfeldern, in denen sie tätig waren, ausdrücklich fachlich zu qualifizieren. Die einfache Anleitung durch Mitlaufen mit erfahrenen Schwestern alleine genügte nicht, um den Anforderungen etwa der Pflege- und Erziehungsarbeit gerecht zu werden. Die Erwartungen der Gesellschaft etwa an eine gute Pflege und Kinderbetreuung stiegen. Der Konkurrenzdruck anderer Einrichtungen, die in denselben Feldern tätig waren, machte sich bemerkbar. Und die Schwestern selbst spürten in ihrer alltäglichen Arbeit, dass eine stärkere fachliche Qualifikation für sie hilfreich wäre. Darauf mussten sich die diakonischen Einrichtungen mit verbesserter Ausbildung und gesteigerten Fortbildungsaktivitäten einstellen.

religiöse Lage ist pluralistisch geworden. Die Diakonie muss sich auf die Situation einer hohen Diversität sowohl der Mitarbeitenden als auch der Klientinnen und Klienten einstellen.<sup>11</sup>

Diese Veränderungen haben die diakonischen Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten vor große Herausforderungen gestellt. Im Großen und Ganzen haben sie darin die Wandlungsfähigkeit bewiesen, die ihnen von ihrer Gründungszeit an eigen war. (a) Die Professionalisierung wurde und wird mit großem Aufwand kontinuierlich vorangetrieben. Es entwickelten sich Unternehmen, die in der Ausgestaltung ihrer Arbeit nicht zurückbleiben hinter ihren Wettbewerbern, in vielen Fällen sich sogar an die Spitze der Innovationen gestellt haben. (b) Sie haben ihre ökonomischen Potentiale innerhalb kurzer Zeit voll entfaltet. Der Wille, zu überleben und am Markt der Gesundheits- und Sozialleistungen zu bestehen, hat enorme Anstrengungen freigesetzt, das eigene Handeln auf Wirtschaftlichkeit zu überprüfen und mit betriebswirtschaftlicher Expertise (und hohem Aufwand) zu steuern. (c) Die zunehmende Säkularisierung und die Entwicklung zu einer pluralistischen Gesellschaft mit hoher Diversität ist in den caritativen Unternehmen sowohl auf der Seite der Nutzerinnen und Nutzer ihrer Einrichtungen als auch auf Seiten der Mitarbeitenden angekommen.

### 3. Reaktionen auf Säkularisierung, Pluralisierung, Diversität

Auf Professionalität haben sich die Unternehmen also eingestellt und eine hohe Fachlichkeit entwickelt. Ebenso haben sie sich mit der Ökonomisierung des sozialen Bereichs zurechtgefunden und die Wirtschaftlichkeit ihrer Unternehmensbereiche weitgehend optimiert.

Mittlerweile ist der Umgang mit den Herausforderungen der Säkularisierung, Pluralisierung und Diversität die Baustelle, an der diakonische Unternehmen arbeiten und zu arbeiten haben. Geht es hier doch darum, die eigene diakonische Identität zu klären und zu sichern. Es geht um Fragen der Herkunft und Prägung, um die Frage nach dem Besonderen, dem Diakonischen, dem diakonischen Profil in caritativen Unternehmen, um die Rolle der christlichen Überlieferung und ihrer Werte im Unternehmen, um die Frage der Unternehmenskultur und der Einbindung insbesondere der Mitarbeitenden in diese Unternehmenskultur. Schließlich geht es um die Frage der Offenheit gegenüber anderen Positionen und die mögliche Einbeziehung Andersdenkender und Andersgläubender in die Arbeit des diakonischen Unternehmens, um den Stellenwert von Diversität im Unternehmen. Als Randfrage geht es vielleicht noch um die Rolle der diakonischen Gemeinschaften, die es traditionell gerade in diakonischen Unternehmen gibt oder noch gibt, die aus der Tradition von Diakonissen- oder Diakonenhäusern kommen.

Ein weites Feld von Themen, die sich hier auf tun. Mit unterschiedlichen Ansätzen und Methoden haben konfessionelle Sozialunternehmen in den vergangenen drei Jahrzehnten auf

<sup>11</sup> Zum Vorangehenden vgl. z.B. Traugott Jähnichen, Im Spannungsfeld von Professionalisierung, Ökonomisierung und religiöser Pluralisierung, s. Anm. 11.

diese Herausforderungen zu reagieren versucht. Einige Tendenzen zeigen sich in der Diakonischen Bildung der letzten Jahrzehnte.

### 3.1 Konzentration auf Gemeinschaften und gemeinschaftsnahe Mitarbeitende

Zunächst überwog die Fortführung und zaghafte Weiterentwicklung bisheriger Angebote diakonischer Bildung. In manchen Häusern suchte man die Angebote der bestehenden *diakonischen Gemeinschaften* einladend zu präsentieren, in ihrer Attraktivität zu steigern und zu vermehren. Den Gemeinschaften tat dies gut, mancherorts stabilisierten sie sich. Vereinzelt konnten auch neue Mitglieder für die Gemeinschaften gewonnen werden, aber längst nicht in dem erhofften Ausmaß. Daneben wurden zusätzliche *Fortbildungsangebote mit diakonischer Thematik* für alle Mitarbeitenden unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft verstärkt. Sie fanden in der Regel auch Resonanz, überwiegend unter den Mitarbeitenden, die sich ohnehin in größerer Nähe zur diakonischen Ausrichtung des Hauses befanden. Doch der erwartete Erfolg einer stärkeren kirchlich-diakonischen Prägung der Mitarbeitendenschaft insgesamt stellte sich nicht nachhaltig ein.

Einen Spezialfall der Konzentration auf Gemeinschaften stellt der Ausbau *doppelter Qualifikationsstrukturen* dar. In der Tradition der Brüderhäuser wurden im 19. Jh. schon *Diakone* und später auch *Diakoninnen* mit doppelter, sozial-pflegerischer und theologischer Qualifikation ausgebildet. Die Diskussion um den *Diakonat* auf EKD-Ebene hat u.a. dazu geführt, dass einzelne diakonische Häuser in Abstimmung mit den jeweiligen Landeskirchen Diakonats-Ausbildungsgänge etabliert haben. Dort werden Mitarbeitende in berufsbegleitenden Kursen zu Fachleuten auch für diakonisch-theologische Fragen ausgebildet, die dann im Unternehmen die diakonische Profilierung der Arbeit verstärken sollen. Die Ausbildung wird in Vollzeit oder berufsbegleitend angeboten und umfasst in ihrem diakonischen Teil nach EKD-Standard mindestens 1200 Unterrichtsstunden im Zeitraum von zumeist drei Jahren.<sup>12</sup>

In ihrem Umfang eingeschränkte Ausbildungen ähnlicher Ausrichtung treten daneben.

Eine (neue) *Diakonissenausbildung* ist in den Mutterhäusern eingerichtet worden, die nach dem Abschluss des traditionellen Lebensmodells der Diakonisse diesen Titel äquivok auf „neue Diakonissen“ übertragen haben und Frauen überwiegend mittleren Alters mit haupt- oder ehrenamtlicher Tätigkeit in Diakonie oder Kirche zur Beschäftigung mit theologisch-diakonischen Fragen anleiten und in eine diakonische Gemeinschaft einladen. Die Weiterbildung umfasst i.d.R. 650 Unterrichtsstunden und die Mitarbeit in Projekten. Sie kann mit der

---

<sup>12</sup> Die Kurse orientieren sich im Wesentlichen an den Richtlinien des Verbands evangelischer Diakone, Diakoninnen und Diakonatsgemeinschaften in Deutschland (VEDD). Vgl. etwa die berufsbegleitende Weiterbildung Diakonieseminar - Diakonin/Diakon von Diakoneo. Vgl. dazu auch Werner M. Ruschke, Wozu braucht ein diakonisches Unternehmen doppelt qualifizierte Diakone/innen und kirchliche Amtsträger/innen? In Werner Ruschke, Spannungsfelder heutiger Diakonie, Stuttgart 2007, 56-65.

Einsegnung in die (neue) Diakonissenschaft abgeschlossen werden.<sup>13</sup> Ähnlich ist das *Diakonikum* als ein Zertifikatskurs für professionell in Kirche oder Diakonie Tätige mit 650 Unterrichtsstunden konzipiert und soll der Vergewisserung des eigenen Standorts im kirchlich-diakonischen Kontext dienen.

*Mitarbeitende im Diakoniat* werden in einem Kurs von 15 Tagen, verteilt auf ein oder zwei Jahre, mit Grundthemen des christlichen Glaubens und des diakonischen Dienstes vertraut gemacht und mit dem Amt der Diakonie im jeweiligen Haus betraut.<sup>14</sup> Ähnlich richten sich die *Basiskurse Diakonie* mit 120 Unterrichtsstunden an Haupt- und Ehrenamtliche innerhalb und außerhalb der Unternehmen, auch in Kirchengemeinden, und zielen auf eine exemplarische praxisorientierte Bearbeitung diakonisch-theologischer Themen unter Einbezug persönlicher Fragen.

Diese Fort- und Weiterbildungsgänge werden durch (teilweise) Freistellungen und Mitfinanzierung durch die Unternehmen gefördert. Ziel ist es in der Regel, Mitarbeitende im Unternehmen zu gewinnen, die mit der diakonischen Thematik vertraut sind und das diakonische Profil des Hauses stärken.<sup>15</sup>

### 3.2 Formulierung von Leitbildern

Etwa zeitgleich begannen in den 1990er Jahren diakonische Unternehmen moderne Managementmethoden anzuwenden. Diakonische Unternehmen verlangten überlegte Gestaltung. Konzepte eines Diakonie-Management wurden entwickelt.<sup>16</sup> Dazu gehörte in einer ersten Welle die Entwicklung von *Leitbildern*.<sup>17</sup> In ausführlichen Diskursprozessen wurde jeweils ein Leitbild entwickelt, das ein gemeinsames Selbstverständnis formulieren, die Werte und Ziele des Unternehmens beschreiben und so seine (diakonische) Identität sichern sollte.<sup>18</sup>

<sup>13</sup> So in einigen Diakonissenhäusern der Kaiserswerther Tradition, beginnend in Skandinavien, später auch in Nordamerika, in Deutschland zunächst eher in Häusern im Norden und Westen des Landes.

<sup>14</sup> Beispiele dafür etwa in den Bayerischen Diakonissenhäusern Augsburg und Neuendettelsau.

<sup>15</sup> Angaben zu diesen Fortbildungen auf der Website [www.kaiserswerther-verband.de/diakonische-bildung](http://www.kaiserswerther-verband.de/diakonische-bildung). – Zur Rolle der Gemeinschaften in diakonischen Unternehmen vgl. etwa auch Heidi Albrecht, Frieder Grau, Daniela Krause-Wack, Hg., *Diakonische Unternehmen und Gemeinschaften – Partner für gelingende Diakonie*, Leipzig 2019, darin u.a. die Aufsätze von Ulrich Lilie, *Diakonie braucht diakonische Gemeinschaften – wozu und wofür?*, 97-105, Andreas Kalkowski, *Diakonische Gemeinschaften im Unternehmen. Ein Ort für Mitarbeitende im Unternehmen*, 165-173, Mathias Hartmann, *Diakonische Gemeinschaften und Unternehmen im 21. Jahrhundert*, 276-285, Johanna Will-Armstrong, *Was zu tun ist: Kooperation von diakonischen Gemeinschaften und Unternehmen*, 286-293.

<sup>16</sup> Vgl. Alfred Jäger, *Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik*, Gütersloh 1998.

<sup>17</sup> Norbert Wohlfahrt beschreibt die Leitbilder, die nun entstehen, als „Versuch der normativen Verstärkung der ideellen Identität des (verbandlichen) Handelns“, Verstaatlichte Subsidiarität. Sozialstaatslogiken und die widersprüchliche Modernisierung christlicher Wohlfahrtspflege, in Sigrid Graumann, Lars Klinnert, Hg., *Hilfekultur(en) im Wandel. Historische und gegenwärtige Transformationsprozesse organisierter Nächstenliebe*, Göttingen 2023, 345-358, 356.

<sup>18</sup> Am Beispiel der Diakonissenanstalt Speyer erläutert, das Leitbild stammt aus dem Jahr 2000: Ausgehend von der Geschichte des Hauses wurde die christliche Prägung der Arbeit beschrieben: „Diakonie ist praktizierte

Im Zusammenhang der Thematik diakonischer Bildung ist weniger die inhaltliche Aussage eines derartigen Leitbildes von Bedeutung als vielmehr der Prozess seiner Entstehung, in dem Mitarbeitende, vornehmlich leitende Mitarbeitende und Mitglieder der Mitarbeitervertretungen, an der Formulierung des Leitbildes beteiligt sind, und nachfolgend die Vermittlung an die große Zahl der Mitarbeitenden im Unternehmen und an die, die in den Folgejahren neu in das Unternehmen kommen.

### 3.3 Konzentration auf Fachlichkeit, Empathie und Ethik

Die Antwort in den Mitarbeiterschaften auf die Leitbildprozesse war i.d.R. in zweifacher Hinsicht positiv, einmal im Blick auf die nüchternen und einleuchtenden Beschreibungen zu Organisation, Qualität, Wirtschaftlichkeit und Ökologieorientierung, zum anderen auf die zurückhaltenden und formelhaften Beschreibungen der Christlichkeit diakonischer Arbeit. Das eine konnte die ungefähre Richtung der weiteren Unternehmensentwicklung angeben, das andere konnte man einfach als wenig bedrängenden Ausdruck des Herkommens und der Prägung der Einrichtung hinnehmen.<sup>19</sup>

Die Umsetzung in Bildungsangebote orientierte sich forthin an den Aussagen der Leitbilder. Waren Nächstenliebe und der Dienst am Nächsten diakonischer Auftrag, so folgten dem Bildungsangebot, die einerseits gute Fachlichkeit zum Thema hatten, ergänzt andererseits durch Angebote, die zu Achtsamkeit und Empathie anleiteten.

Ergänzend kamen Anleitungen zur *ethischen Orientierung* hinzu, insbesondere auch sehr praxisbezogen zur ethischen Fallbesprechung. *Gottesdienste und Andachten* dienten weiter als Angebote, das christliche Profil zu zeigen, wurden aber in der Regel unaufdringlich, gelegentlich

---

christliche Nächstenliebe. Sie ist Lebens- und Wesensäußerung der evangelischen Kirche.“ Unter der Überschrift „Unser Selbstverständnis. Christliche Motivation als Basis unseres Handelns“ wurde ansatzweise präzisiert: „Diakonie folgt dem Vorbild Jesu und seinem Auftrag. Diakonie heißt dienen, heißt Christsein im Persönlichen und in der Öffentlichkeit. Dazu tragen auch unsere Gottesdienste bei.“ Bibelzitate finden sich in solchen Leitbildern, etwa „Gehe hin und tue desgleichen“, Lukas 10,37 oder „Dienet einander, ein jeder mit der Gabe, die er empfangen hat“ 1. Petrus 4,10. Die Aufgabe wird beschrieben: „Diakonie als Dienst am Nächsten ist unser Auftrag“ und unter dem Titel „Gottes Liebe sichtbar werden lassen“ erläutert: „Wir wollen unseren Dienst am Menschen im Sinne des christlichen Glaubens ausüben und durch diese Arbeit Gottes Liebe sichtbar werden lassen.“ Es folgen Hinweise darauf, dass „die Menschen im Mittelpunkt unserer Arbeit“ stehen und die Mitarbeitenden „eine diakonische Dienstgemeinschaft“ bilden. Danach folgen dann Aussagen zur Führung, zur Organisation, zur Qualität, zur Wirtschaftlichkeit, zum Ökologiebewusstsein, zur Teilhabe an der Gesellschaft und zu Erwartung an die Mitarbeitenden. Diakonissen Speyer-Mannheim, Hg., Leitbild, 2000 und folgende Jahre.

<sup>19</sup> Zu Recht wird mittlerweile jedoch kritisch darauf hingewiesen, dass viele, insbesondere die theologisierenden Formulierungen allenfalls eine Orientierung auf theoretischer Ebene anbieten, keineswegs aber die Praxis gelebter Diakonie im Unternehmen beschreiben. Vgl. Johannes Eurich, Die Auswirkung der religiösen Pluralisierung auf das Selbstverständnis der Diakonie, in: Traugott Jähnichen, Alexander-Kenneth Nagel, Katrin Schneiders, Hg., Religiöse Pluralisierung: Herausforderung für konfessionelle Wohlfahrtsverbände, Stuttgart 2016, 88-98, 93f.

auch eher verschämt und etwas versteckt präsentiert. Sie fungierten weithin als Marker des diakonischen Profils einer Einrichtung, oft auch ohne deutlichen Bezug zur übrigen Arbeit, und konnten so in den Verdacht geraten, eine reine Alibifunktion zu übernehmen. Ausdrücklich theologische Inhalte traten vorübergehend deutlich zurück.<sup>20</sup>

### 3.4 Glaubenskurse und diakonische Sprachfähigkeit

Die Entwicklung, dass inhaltlich-theologische Themen bei der Bildungsarbeit der diakonischen Unternehmen nur noch eine untergeordnete Rolle spielen, führte zu spürbaren Reaktionen. Rückfragen kamen, ob da nicht ein Defizit vorläge. Sie wurden von den diakonischen Gemeinschaften gestellt und von Kirchenvertretern in den Aufsichtsgremien oder aus der Verbandsdiakonie, gelegentlich auch vom theologischen Personal in den Einrichtungen. Je stärker die Säkularisierungstendenzen in der Gesellschaft wahrgenommen wurden, die abnehmende religiöse Bildung und die ansteigende Zahl nicht kirchengebundener Mitarbeitender in den diakonischen Unternehmen, desto dringlicher wurde die Frage erhoben.

Angestoßen wurde ein Angebot von *Glaubenskursen* oder einzelnen Fortbildungsveranstaltungen dezidiert christlichen Inhalts, die Kenntnis über den christlichen Glauben vermitteln und den Mitarbeitenden Gelegenheit bieten sollen, zu entdecken, wie christlicher Glaube im persönlichen Bereich Stabilität vermitteln und die Motivation zu diakonischem Handeln stärken kann. Als Ziel wird häufig formuliert, die *Sprachfähigkeit von Mitarbeitenden* solle gestärkt werden, damit sie gegenüber Klienten und der Öffentlichkeit Auskunft geben könnten über Glauben und Religion und über die christliche Prägung der Diakonie, ihrer Einrichtungen und ihrer Arbeit.

Die Kurse finden überschaubar großen Zuspruch, vor allem wiederum von kirchennahen und religiös suchenden Mitarbeitenden. Sie werden andererseits gelegentlich kritisch hinterfragt, etwa ob diakonische Unternehmen eine derartige Aufgabe der religiösen Bildung der Mitarbeitenden übernehmen sollten, die vorderhand doch Aufgabe der Kirche wäre.

### 3.5 Vielgestaltigkeit diakonischer Bildungsangebote

Mittlerweile zeigt sich weiterhin eine Vielgestaltigkeit bei den diakonischen Bildungsangeboten im Bereich caritativer Unternehmen, die dichter und weniger dicht auf die Themenfelder um die

---

<sup>20</sup> Hierzu insbesondere Veronika Drews/Beate Hofmann, Diakonische Bildung, in: Thorsten Moos, Hg., Diakonische Bildung, Begriff, Forschungsperspektiven, Praxis, Stuttgart 2018, 200-212, 202f.

Stichworte Diakonie, Spiritualität, christlicher Glaube, Bibel, Religion, Religionen bezogen sind. Sie stehen neben Angeboten zur Persönlichkeitsbildung<sup>21</sup>, zur Gesundheitsförderung<sup>22</sup> oder zur Führungsqualifikation<sup>23</sup>. Sie umfassen Einführungs- und Basistage für neue Mitarbeitende, inzwischen auch Oasentage, Pilgerseminare, Mediationswochenenden und Bibeltage, die Anleitung zur Andachtsgestaltung oder eben den Diakonischen Grundkurs und den Kurs zur Vorbereitung auf den Diakonat<sup>24</sup>.

Diese auf diakonische Themen bezogenen Angebote machen in der Regel deutlich weniger als ein Fünftel der Fortbildungsangebote aus. In Zeiten schwieriger finanzieller Rahmenbedingungen sozialer Arbeit ist dies aber immerhin ein beträchtlicher Aufwand, den die Unternehmen für diakonische Bildung betreiben.

Diese Vielfalt von diakonischen Bildungsangeboten korrespondieren der Vielfalt von internen und externen Bedürfnissen und Erwartungen, die in diakonischen Unternehmen virulent sind. Mitarbeitende erwarten Hilfestellungen bei der Bewältigung ihres Alltags, u.a. auch zu ihrem Umgang mit religiösen Bedürfnissen ihrer Klienten. Mitarbeitende begegnen in ihrem Arbeitsfeld Elementen einer religiösen Kultur, die ihnen bisher fremd waren, und erwarten Verstehenshilfe – oder sie erwarten, von dieser Thematik doch verschont zu bleiben. Mitarbeitende sehen sich herausgefordert, die christliche Prägung des Hauses zu vertreten, und finden sich selbst doch kaum darin zurecht. Mitarbeitende möchten ihre persönlichen Wertvorstellungen klären, um sie im Berufsfeld und den dort anstehenden Entscheidungen vertreten zu können. Mitarbeitende möchten die Spannung auflösen können zwischen dem ökonomischen Druck mit der Verknappung der Ressourcen, die durch den von der Politik gewollten Wettbewerb im sozialen Sektor entstanden ist, und dem hohen Anspruch einer von Zuwendung geprägten Arbeit mit ihren Klienten. Das Management in diakonischen Häusern erwartet eine deutliche Positionierung als ein diakonisches Haus im Wettbewerbsumfeld, damit es seinen Markenkern erkenntlich darstellt und daraus einen Vorteil ziehen kann. Es erwartet, dass Mitarbeitende diese Positionierung klar vertreten können. Kirchliche Vertreter erwarten, dass in einer Zeit schwindender Kirchlichkeit die Diakonie mit ihrer großen Zahl von Mitarbeitenden die Möglichkeit nutzt, sie oder wenigstens eine spürbare Zahl von ihnen für den christlichen Glauben

<sup>21</sup> Im aktuellen Programm von Diakoneo etwa: Körpersprache - überzeugend auftreten und das Gegenüber lesen; Professionell, klar und sicher Präsentieren; Konstruktiver Umgang mit Kritik und Feedback; Nein-Sagen lernen – gesunde Grenzen setzen; Potentialentfaltung durch Positive Psychologie; Selbstmanagement - mit Überforderung umgehen können; Kommunikation auf Augenhöhe ...

<sup>22</sup> Bei Diakoneo etwa: Yoga-Seminar; Gesunder Schlaf – die Grundlage für Gesundheit und Leistungsfähigkeit; Umgang mit Mobbing; Schnupperkurs Qi Gong; Gelassen und sicher im Alltag – Mental und körperlich entspannen; Laufseminar; Zeit für mich – Die Kunst der (Lebens-)Kraft; Rücken fit mit Nordic Walking; Alte Hausmittel neu entdecken; Achtsamkeitstraining. ...

<sup>23</sup> Bei Diakoneo etwa: Qualitätsverständnis in Veränderung; Mitarbeiter halten und motivieren; Wertvolle Mitarbeiter- und Teamentwicklung; Mit Veränderungsfreude in den Change; Agil führen; Mitarbeiterjahresgespräch; Was tun, wenn's knallt? – Konflikte wertschätzend führen; Resilienz und gesunde Führung; Führen mit Persönlichkeit ...

<sup>24</sup> So u.a. im aktuellen Fortbildungsprogramm 2023 von Diakoneo.

zu gewinnen.<sup>25</sup> Eine Fülle von Erwartungen, keinesfalls abschließend aufgezählt, die sich in der Vielfalt von Themen und Konzepten Diakonischer Bildung spiegelt.

#### 4. Die (neue) Frage nach dem Träger der diakonischen Identität

Neue Managementmodelle, genauer das St. Galler Management-Modell der dritten (2002) und dann der vierten (2017) Generation,<sup>26</sup> und organisationstheoretische Untersuchungen und Theorien<sup>27</sup> schlagen für die Verortung des Diakonischen, des diakonischen Profils in einem caritativen Unternehmen andere Wege vor. Sie sehen nicht länger in erster Linie die Mitarbeitenden verantwortlich für die Darstellung des diakonischen Profils, so dass es an den einzelnen Mitarbeitenden, ihrem christlichen Glauben und ihrer Haltung allein hängt, ob ein Unternehmen als diakonisch erkannt werden kann. Vielmehr verankern sie die diakonische Identität in der *Organisation* selbst. Die Organisation, ihre Struktur, ihre Kultur, ihre Geschichte ist Trägerin der Identität.

Dies trifft mit der Beobachtung zusammen, dass es in der Außenwahrnehmung der Nutzerinnen und Nutzer diakonischer Einrichtungen nicht in erster Linie die individuelle Überzeugung der Mitarbeitenden, sondern die in der Organisation wahrnehmbare Grundhaltung, die gemeinsamen Ziele, die tragenden Prinzipien, die erfahrbare Zuwendung, der „Geist des Hauses“ sind, die die diakonische Identität der Einrichtung erfahrbar machen. An die Stelle der Überzeugung der einzelnen tritt die Summe des Handelns in der Organisation.

Dies wahrzunehmen, entlastet zunächst die Mitarbeitenden. Nicht sie müssen mit ihren Überzeugungen und ihrer individuellen Glaubenshaltung für die Christlichkeit der Diakonie einstehen. Dies macht es möglich, nun auch eine sehr breite Diversität, eine glaubensmäßige und weltanschauliche Vielfalt unter den Mitarbeitenden zuzulassen und das Unternehmen dennoch unter dem Label Diakonie einzuordnen.<sup>28</sup> Die Aufgabe, die diakonische Identität der Arbeit darzustellen, liegt beim Unternehmen. Das Unternehmen muss eine Unternehmenskultur darstellen, an der seine Christlichkeit kenntlich wird.

---

<sup>25</sup> Abseits von allen rechtlichen Fragen von Loyalitätsrichtlinien in der Diakonie ist dies so etwas wie die abgewandelte Wiederkehr der Vorstellung, die Diakonie diene der Mission.

<sup>26</sup> Zu den St. Galler Management-Modellen, bezogen auf den Kontext der Diakonie, vgl. Hanns-Stephan Haas, *Theologie und Ökonomie. Management-Modelle, Theologische-ökonomische Grundlegung, Diskurspartnerschaft*, Stuttgart 2010, 31-120.

<sup>27</sup> Vgl. etwa Beate Hofmann, *Diakonische Identitätsfindung in einer religiös pluralen Gesellschaft - unternehmenskulturelle Perspektiven*, in Traugott Jähnichen, Alexander-Kenneth Nagel, Kartrin Schneiders, Hg., *Religiöse Pluralisierung: Herausforderung für konfessionelle Wohlfahrtsverbände*, Stuttgart 2016, 99-110, auch Traugott Jähnichen, *Im Spannungsfeld von Professionalisierung, Ökonomisierung und religiöser Pluralisierung* (Anm. xxx), 61-64.

<sup>28</sup> Gerade in Ostdeutschland kommt diese Verschiebung im Ausweis des Diakonischen in der Diakonie zustatten, wo ja in der Regel die Mehrzahl der Mitarbeitenden keinen christlichen Hintergrund haben.

Dazu dienen zunächst die aus der Geschichte der einzelnen Häuser überkommenen *Artefakte* dieser Kultur: die Gebäude und Räume, die Rituale im Lebenslauf und im Kirchenjahr, Einführungen, Jubiläen und Verabschiedungen, Andachten und die Festkultur, die Symbole, Werte und Grundannahmen, nicht zuletzt die zahlreichen Geschichten, sowohl aus der Gründungsgeschichte der Häuser und der Diakonie insgesamt wie aus der biblischen Tradition<sup>29</sup>, zudem besondere Angebote, vornehmlich gottesdienstliche und seelsorgliche Angebote.<sup>30</sup> All dies ist nicht gering zu schätzen, die Gebäude und Rituale, die Gottesdienste und Geschichten transportieren Elemente der Identität einer Einrichtung. Entscheidend ist das kollektive Selbstverständnis, das sich aus der Summe dieser Artefakte ergibt, die *Unternehmenskultur*, die sich darin ausdrückt.

Daneben haben *wichtige, einflussreiche Mitarbeitende* im Unternehmen, oft Führungskräfte und Schlüsselpersonen in den Teams<sup>31</sup>, eine bedeutende Rolle. Ihre Überzeugungen wirken auf andere Mitarbeitende und haben prägenden Einfluss auf die Kultur des gesamten Unternehmens.<sup>32</sup>

Wenn sich die diakonische Identität eines Unternehmens derart darstellt, wenn sie nicht mehr allein von der formalen Zugehörigkeit von Mitarbeitenden zu einer christlichen Religionsgemeinschaft oder von ihrer persönlichen Glaubensüberzeugung abhängt, wenn also alle Mitarbeitenden per se als diakonische Mitarbeitende und diakonische Handelnde gelten, dann kann es nicht mehr um die einheitliche Prägung der Überzeugung aller Mitarbeitenden gehen, sondern um eine sich nicht auf die einzelnen Mitarbeitenden konzentrierende, sondern auf der

---

<sup>29</sup> Zur Bedeutung der Narration vgl. Werner Schwartz, Diakonie geschieht im Alltag. Unsere Kaiserswerther Unternehmenskultur (Anm. 7), 117, Anm. 7. Zur Praxis der Diakonissenanstalt Speyer vgl. Werner Schwartz, Traditionsgebundene Wertebildung. Geschichte und Gegenwart der „Diakonissen Speyer-Mannheim“, in Rebekka Klein, Björn Görder, Hg., Werte und Normen im beruflichen Alltag. Bedingungen für ihre Entstehung und Durchsetzung, Berlin 2011, 159-178, 173-178. Zur Bedeutung der Gebäude vgl. Matthias Benad, Architektur, Ikonographie und Symbolik. Zur Pflege des kulturellen Erbes in der Diakonie, in: Thorsten Moos, Hg., Diakonische Kultur (Anm. 17), 125-141. Zur Bedeutung der Erinnerung an die Geschichte insgesamt vgl. Norbert Friedrich, Diakonische Erinnerungskultur, in ebd., 142-152.

<sup>30</sup> Exemplarisch steht dafür die prominente Rolle der Seelsorge in den Einrichtungen oder das große Engagement bei der Begleitung Sterbender in den Hospizen.

<sup>31</sup> Beate Hofmann nennt sie Ankerpersonen, so zusammenfassend bei Beate Hofmann, Diakonische Identitätsfindung in einer religiös pluralen Gesellschaft (s. Anm. xxx), auch Beate Hofmann, Anker für diakonische Unternehmenskultur? Überlegungen zur Rolle diakonischer Gemeinschaften in diakonischen Unternehmen, in Heidi Albrecht, Frieder Grau, Daniela Krause-Wack, Hg., Diakonische Unternehmen und Gemeinschaften – Partner für gelingende Diakonie, Leipzig 2019, 132-143, und Beate Hofmann, Mitarbeitende im Diakoniat als Anker diakonischer Unternehmenskultur. Eine kritische Bestandsaufnahme, in: Mathias Hartmann, Peter Schwarz, Hg., Zukunftsperspektiven diakonischer Unternehmenskultur. Beauftragung von Mitarbeitern in der Diakonie mit dem Diakoniat, Stuttgart 2019, 9-15. Zur Bedeutung doppelt qualifizierter Diakoninnen und Diakone vgl. auch Joachim L. Beck, Diakoninnen und Diakone als „Kulturträger“, in Thorsten Moos, Hg., Diakonische Kultur (Anm. 17), 226-244.

<sup>32</sup> Vgl. z.B. Beate Hofmann, Diakonische Identitätsfindung in einer religiös pluralen Gesellschaft – unternehmenskulturelle Perspektiven, 102, 105-107, auch Beate Hofmann, Unternehmenskultur, in Thorsten Moos, Hg., Diakonische Kultur (Anm. 17), 93-99.

Ebene des Unternehmens verankerte Unternehmenskultur, die die Identität des Unternehmens sichert.

Es ist dann Leitungsaufgabe, diese Organisationskultur zu pflegen und weiterzuentwickeln. Gewiss liegt darin auch eine Bildungsaufgabe. Diakonische Bildung unterstützt dann den Prozess, in dem Mitarbeitende mit dieser Kultur vertraut gemacht werden und sich ihrer vergewissern. Es ist Aufgabe diakonischer Bildung, einen Raum bereitzustellen, dieser Kultur Ausdruck zu verleihen, sie fortzuführen und weiterzuentwickeln<sup>33</sup>.

## 5. Elemente eines zukunftsfähigen Konzepts diakonischer Bildung

Auf diesem Hintergrund sehe ich die diakonische Bildung in caritativen Unternehmen künftig vor wenigstens fünf Aufgaben stehen:<sup>34</sup>

5.1 Diakonische Bildung wird sich der kontinuierlichen Entwicklung der Unternehmenskultur widmen müssen.

Sie wird Veranstaltungen anbieten müssen, auf denen Mitarbeitende die *Unternehmenskultur* kennenlernen, den weltanschaulichen Grundlagen ihrer Organisation begegnen und sich mit ihnen auseinandersetzen können. Dies wird sich nicht auf die Vermittlung historischer oder theologischer Informationen beschränken können, sondern Mitarbeitende müssen Gelegenheiten finden, die Werte und Überzeugungen, die das Unternehmen und seine Kultur prägen, kennenzulernen, sie mit ihrer Weltsicht und ihren Überzeugungen abzugleichen und sich zu

---

<sup>33</sup> Die Thematik ist pointiert formuliert in den Thesen des Brüsseler Kreises, eingehend dargestellt und diskutiert in dem Band Hanns-Stephan Haas, Dierk Starnitzke, Hg., *Diversität und Identität. Konfessionsbindung und Überzeugungspluralismus in caritativen und diakonischen Unternehmen*, Stuttgart 2015, dort neben den einleitenden und abschließenden Kapiteln der Herausgeber insbesondere die Beiträge von Beate Hofmann, *Reflexion zu diakonischer Identitätsbildung*, 87-102, und von Alexander Kenneth Nagel, *Vielfalt gestalten, Begegnung wagen. Werbung für interreligiöse Praxis in christlichen Sozialunternehmen*, 149-168, und das Interview mit Gerhard Ulrich, *Vielfalt und Einheit – Freiheit und Bindung*, 117-130.

<sup>34</sup> Zum folgenden vergleiche auch Beate Hofmann, Martin Büscher, Hg., *Diakonische Unternehmen multirational führen. Grundlagen - Kontroversen – Potentiale*, Baden-Baden 2017, darin u.a. die Aufsätze Martin Büscher, *Multirationales Management in diakonischen Unternehmen. Hermeneutische Grundlegung eines diakoniewissenschaftlichen Paradigmas*, 19-46, Beate Hofmann, *Diakonisch Kirche sein im Resonanzraum des Evangeliums. Überlegungen zur „Kirchlichkeit“ der Diakonie aus systemischer, ekklesiologischer und juristischer Perspektive*, 155-172, Alexander Brink, *Die Zukunft der Diakonie. Auf dem Weg in eine Kooperationsökonomie*, 335-356.

Das Thema diakonischer Bildung ist umfassend und eingehend bereits in der 2011 publizierten Dissertation von Martin Horstmann (*Das Diakonische entdecken, Didaktische Zugänge zur Diakonie*, Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts, Bd. 46, Heidelberg 2011) analysiert und dargestellt worden. Die Fülle der dort gegebenen Einsichten und Anstöße sind nach wie vor für die Ausgestaltung diakonischer Bildung bedeutsam.

diesen Werten des Unternehmens zu positionieren. (Dies kann sowohl explizit thematisch in gesonderten Veranstaltungen als auch integriert in fachlichen Fortbildungsmaßnahmen behandelt werden).

Insbesondere neu ins Unternehmen eintretenden Mitarbeitenden wird nahe zur Einarbeitungsphase die Chance zur Begegnung mit der diakonischen Kultur des Unternehmens gegeben werden müssen, damit sie das Selbstverständnis des diakonischen Unternehmens kennenlernen, sich damit auseinandersetzen und an seiner Umsetzung in der beruflichen Alltagspraxis mitarbeiten können.

Und insbesondere Führungskräften müssen sich kontinuierlich mit der Unternehmenskultur des Hauses, ihrer Darstellung und nachhaltigen Ausgestaltung befassen und Gelegenheiten finden zu überprüfen, wie sich die Unternehmenskultur im gelebten Alltag widerspiegelt. Dazu braucht es den Austausch, auch über Hierarchieebenen hinweg.

## 5.2 Diakonische Bildung wird sich dem Thema Diversität widmen müssen.

Sie wird offene Gesprächssituationen schaffen müssen, in denen Mitarbeitende einander in der *Pluralität und Diversität* ihrer Weltansichten und Wertvorstellungen begegnen und sich austauschen können. Diakonische Bildung wird dabei bewusst die Vielfalt unter den Mitarbeitenden im Unternehmen wahrnehmen und wertschätzen und Mitarbeitenden die Erfahrung vermitteln, dass sie in ihrer Prägung im Unternehmen willkommen und wichtig sind. Diakonische Bildung arbeitet an einer Kultur der Diversität im Unternehmen und ist damit Teil eines Diversity Management.<sup>35</sup>

Bleibende Aufgabe wird es sein, die Spannung zu bearbeiten zwischen der Diversität von Positionen der Mitarbeitenden und dem Ziel einer normativen Prägung der Organisation.

## 5.3 Diakonische Bildung wird sich den Fragen der Ethik widmen müssen.

---

<sup>35</sup> Theologisch mag man diese Ausweitung der Perspektive über den engeren Bereich christlichen Glaubens hinaus auf die Multiperspektivität unterschiedlicher Menschen und ihrer Prägung mit dem Hinweis auf die Gottesebenbildlichkeit des Menschen und seine unbedingte Annahme bei Gott begründen. Vgl. dazu u.a. auch Hanns-Stephan Haas, Unternehmen für Menschen. Diakonische Grundlegung und Praxis herausforderungen. Diakonie - Bildung - Gestaltung - Organisation, Stuttgart 2012, 258-271 (Bildung als Aufgabe und Anliegen des Unternehmens für Menschen) und Johanna Will-Armstrong, Diakonische Bildung als Leitungsaufgabe in den v. Bodelschwinghschen Stiftungen Bethel, in Rolf Arnold, Ulrich Erhardt, Eckart Stief, Hg., Glaube als Befreiungshilfe der Vernunft. FS für Wolfgang Doll zum 80. Geburtstag. Pädagogische Materialien der TU Kaiserslautern, Kaiserslautern 2021, 76.85. Eine „theologisch begründete, entschlossene und gelassene Selbsteinstellung der Diakonie auf die religiösen und kulturellen Pluralitäten“ reklamiert Christian Albrecht, Diakonie im Kontext religiöser und kultureller Vielfalt, in ders., Hg., Wozu ist die Diakonie fähig? Theologische Deutungen gegenwärtiger Herausforderungen, Tübingen 2016, 69-92.

Sie wird Angebote machen müssen, die sich ausdrücklich mit den *ethischen Fragen* befassen, die sich im Alltag der Tätigkeiten stellen, mit denen das Unternehmen und die Mitarbeitenden beschäftigt sind. Dazu zählen neben dem breiten Bereich der Fragen etwa von Leben, Krankheit und Tod, von Alter, Integration und Inklusion oder allgemein den Sinnfragen des Lebens ausdrücklich auch die Fragen, die sich aus der Wahrnehmung ergeben, dass in der eigenen beruflichen Arbeit die verfügbaren Mittel begrenzt sind.

In diesem Zusammenhang wird es insbesondere Raum geben müssen, die Frage einer (erforderlichen) Rationierung im Gesundheits- und Sozialbereich und ihrer (nötigen und möglichen) Grenzen im Blick auf moralische Normen und Fragen der Gerechtigkeit zu thematisieren. Die Spannung zwischen einerseits ökonomischen und andererseits medizinischen, pflegerischen, therapeutischen und pädagogischen Erfordernissen bedürfen gerade innerhalb diakonischer Unternehmen auf dem Hintergrund einer humanitären und durch christliche Ethik geprägten Kultur der Klärung.<sup>36</sup>

Der reflektierte Umgang mit Werten gehört zum Selbstverständnis der Diakonie. Deshalb muss die eigene Praxis ethisch reflektiert werden, und es braucht den Raum, dass Mitarbeitende im Austausch über ethische Fragestellungen ihre jeweilige Position klären und mit den Werten des Unternehmens abstimmen können. Dies gilt sowohl für ethische Alltagsfragen wie auch für die Auseinandersetzung mit den jeweils brisanten ethischen Themen, die sich in diakonischen Einrichtungen stellen, derzeit etwa den Fragen um die Folgen einer Pränataldiagnostik oder um einen assistierten Suizid.

#### 5.4 Diakonische Bildung wird sich der Theologie und Spiritualität widmen müssen.

---

<sup>36</sup> Wichtige Hinweise finden sich dazu bei Eva C. Winkler, *Time for a New Oath? The Role of the Individual Physician's Ethos and Institutional Ethics in the Face of Economization of the Health-Care System*, in Michael Welker, Eva Winkler, John Witte Jr., Stephen Pickard, Hg., *The Impact of Health Care on Character Formation, Ethical Education, and the Communication of Values in Late Modern Pluralistic Societies*, Leipzig 2023, 13-22. - Der Aufsatz thematisiert die genannte Fragestellung aus der Perspektive ärztlichen Personals. Er thematisiert die Diskrepanz zwischen ökonomischen Anforderungen im Gesundheits- (und Sozial-)System, die sich auf individueller wie organisatorischer Ebene ergeben, und den persönlichen und professionellen Moralvorstellungen und Normen, an die die im Prozess Beteiligten sich gebunden sehen. Aspekte des Patientenwohls, der ökonomischen Effizienz, der Kostenorientierung und Ergebnismaximierung, der Unter- und Überversorgung im Gesundheitssystem ebenso erörtert wie Fragen der Gerechtigkeit und der Verortung ethischer Verantwortlichkeit. Insbesondere geht es um die Frage, wieweit der Hippokratische Eid bzw. das Ärztliche Gelöbnis der Deklaration von Genf von 1948, die die Verantwortlichkeit bei den Ärzten verankert sehen, oder etwa der Klinik-Codes bzw. Ärzte Codex der Deutschen Gesellschaft für Innere Medizin (DGIM) „Medizin vor Ökonomie“ sich unter heutigen Bedingungen als ausreichend erweisen. Für dringlich angesehen wird eine in der Organisation verankerte institutionelle Ethik, die ökonomische wie humanitäre Aspekte reflektiert und deren Leitlinien von der Führungsebene der Organisation unterstützt werden.

Sie wird gut daran tun, weiterhin Angebote mit explizit *theologischem, spirituellem Profil* zu machen. Es braucht Gelegenheiten, bei denen Mitarbeitende sich über die eigene Spiritualität<sup>37</sup> und Frömmigkeit mit anderen austauschen und Anregungen zur Weiterentwicklung aufnehmen.

Gute und niedrigschwellige Ansatzpunkte bieten dazu die Beschäftigung mit der *Geschichte* des eigenen Hauses und den *Geschichten*, die es dazu gibt, und darüber hinaus insbesondere die Beschäftigung mit der biblischen Überlieferung, nicht nur mit diakonischen Spitzentexten, etwa dem Nächstenliebe-Gebot, der Beispielerzählung vom barmherzigen Samariter und dem Gleichnis vom großen Weltgericht,<sup>38</sup> wenn auch gerade diese Texte ja mit ihrem Rekurs darauf, dass helfendes Handeln allgemein menschlich ist, Anknüpfungspunkte bieten für das Gespräch von Menschen unterschiedlicher Haltung zu Frömmigkeit, Glauben und Religion.

Die Erfahrungen *im ostdeutschen Kontext*, wo nach der Expansion der Diakonie viele Mitarbeitende beschäftigt sind, die ohne Kontakt zu kirchlicher Prägung und biblischer Tradition aufgewachsen sind, zeigen, dass Interesse daran besteht, die hinter der diakonischen Kultur des Hauses liegende Überlieferung zu entdecken. Erforderlich ist es, dass Angebote einladend, offen, keinesfalls bedrängend gestaltet werden und der Alltag des Lebens und der Arbeit in den Blick kommt. Dann können diese Angebote auf Offenheit auch für religiöse Fragen und auf Neugierde treffen, und es kann gerade in der vorfindlichen Multiperspektivität und Interreligiosität ein spannender Austausch gelingen. Perspektiven christlicher Weltsicht sind dann Teil des Diskurses, und es kann sich zeigen, wie sie Bedeutung gewinnen können für Menschen, die am Diskurs teilnehmen, seien sie bisher schon durch christliche Frömmigkeit geprägt oder begegnen sie ihr erstmals im Kontext der Diakonie. Eine religiös und interreligiös offene Atmosphäre bietet gute Voraussetzungen dafür, dass Menschen eine Spiritualität entdecken, die sich für sie attraktiv und tragfähig erweisen kann.<sup>39</sup>

<sup>37</sup> Der Begriff Spiritualität scheint gerade wegen seiner geringeren Bestimmtheit und seiner Offenheit über den Bereich christlicher Überlieferung hinaus den traditionellen Begriff der Frömmigkeit in der Diakonie abgelöst zu haben. Er reklamiert eine Anschlussfähigkeit an die größer gewordene Pluralität und Diversität individueller spiritueller Suchbewegungen und Erfahrungen. Vgl. etwa Beate Hofmann, Michael Schibilsky, Hg., *Spiritualität in der Diakonie. Anstöße zur Erneuerung christlicher Kernkompetenz*, Stuttgart 2001.

<sup>38</sup> Dazu etwa Herbert Haslinger, *Diakonie. Grundlagen für die soziale Arbeit der Kirchen*, Paderborn 2009, 237-273 und Heinz Rügger, Christoph Sigrist, *Diakonie – eine Einführung. Zur theologischen Begründung helfenden Handelns*, Zürich 2011, bes. 59-85.<sup>39</sup> So auch Beate Hofmann, *Diakonische Identitätsfindung in einer religiös pluralen Gesellschaft* (Anm. xxx), 109f. Johannes Eurich nimmt die Denkfigur der Transpartikularisierung, die Peter Dabrock für das Gespräch christlicher Ethik im pluralistischen ethischen Diskurs geprägt hat, auf und wendet sie auf den Prozess an, theologische Interpretamente in den Diskurs mit anderen Begründungszusammenhängen einzubringen, Johannes Eurich, *Die Auswirkung der religiösen Pluralisierung auf das Selbstverständnis der Diakonie* (Anm. xxx), 95f. Umfassend, wenn auch in der Tendenz anders, vgl. dazu Uta Pohl-Patalong, *Evangelium kommunizieren in der Diakonie – plausibel und lebensrelevant*, Vortrag beim 2. Diakonischen Bildungskongress des Kaiserswerther Verbands deutscher Diakonissen-Mutterhäuser, 31.03.2022, Manuskript.

<sup>39</sup> So auch Beate Hofmann, *Diakonische Identitätsfindung in einer religiös pluralen Gesellschaft* (Anm. xxx), 109f. Johannes Eurich nimmt die Denkfigur der Transpartikularisierung, die Peter Dabrock für das Gespräch christlicher Ethik im pluralistischen ethischen Diskurs geprägt hat, auf und wendet sie auf den Prozess an, theologische Interpretamente in den Diskurs mit anderen Begründungszusammenhängen einzubringen, Johannes Eurich, *Die Auswirkung der religiösen Pluralisierung auf das Selbstverständnis der Diakonie* (Anm.

5.5 Ein Anliegen noch zum Schluss: Diakonische Bildung wird sich der biblischen Überlieferung in ihrer Breite widmen müssen.

Diakonische Unternehmen werden gut daran tun, Gelegenheiten anzubieten, den reichen Traditionsgehalt der *biblischen Überlieferung* in seiner ganzen Fülle zu thematisieren. Es geht viel verloren, wenn die Beschäftigung mit der Bibel auf die wenigen diakonischen Spitzentexte oder die schlanke Aussage, dass in der diakonischen Arbeit Gottes Liebe weitergegeben wird, reduziert bleibt. Die Bibel bietet die Zeiten überdauernde lebensdienliche Perspektiven an, etwa indem sie Gerechtigkeit thematisiert, ihr die Barmherzigkeit als notwendige Ergänzung zur Seite stellt und den Glauben als Grundlage für das Lebensverständnis anbietet. Sie stellt das alltägliche Handeln, Denken und Leben in den weiten Horizont von Gottes Geschichte mit dieser Welt. Mit der Zusage, dass Gott seinen Geist über diese Welt und über die Glaubenden ausgießt, öffnet sie einen Horizont, in dem das eigene Leben und Arbeiten einen Rahmen finden können, ein Sinnangebot, das einladend ist und allen Menschen offensteht. Darin kann auch eine Kultur des Helfens, wie sie sich in der Diakonie darstellt, ihren Horizont finden.<sup>40</sup>

Es scheint mir lohnend, dass diakonische Unternehmen in der Darstellung ihrer diakonischen Kultur und, dieser zugeordnet, in der diakonischen Bildung nicht nur die kulturprotestantischen Reste verwalten und sich darauf zurückziehen, gelegentlich Gottesdienste und Andachten anzubieten, theologisches Personal, etwa in der Seelsorge, zu beschäftigen, sich auf die Ausgestaltung von Kapellen und die Förderung christlich motivierter Kunst zu konzentrieren. Vielmehr lohnt es sich für sie, im Anschluss an ihre eigene Geschichte die biblische Tradition in ihrer Vielfalt und alltagspraktischen Bedeutung fruchtbar zu machen und dazu Gelegenheiten bereitzustellen, dies zu entdecken.

Meines Erachtens könnte hier ein Ansatz für eine fruchtbare Diskussion entstehen zwischen den beiden Positionen, die sich derzeit eher polar entgegenstehen: der Betonung der Diversität einerseits, etwa in der Debatte um die Thesen des Brüsseler Kreises<sup>41</sup>, und der Betonung des missionarischen Mandats der Diakonie andererseits<sup>42</sup>. Hinter eine Diversität in der

---

xxx), 95f. Umfassend, wenn auch in der Tendenz anders, vgl. dazu Uta Pohl-Patalong, *Evangelium kommunizieren in der Diakonie – plausibel und lebensrelevant*, Vortrag beim 2. Diakonischen Bildungskongress des Kaiserswerther Verbands deutscher Diakonissen-Mutterhäuser, 31.03.2022, Manuskript.

<sup>40</sup> Als starke und für die Zukunft von Kirche und Diakonie relevante Konzeptionen gelten für mich immer noch die theologischen Entwürfe von Jürgen Moltmann (u.a. *Theologie der Hoffnung*, München 1964; *Trinität und Reich Gottes. Zur Gotteslehre*, München 1980; *Diakonie im Horizont des Reiches Gottes: Schritte zum Diakonentum aller Gläubigen*, Neukirchen-Vluyn 1984), Dietrich Ritsch (u.a. *Zur Logik der Theologie. Kurze Darstellung der Zusammenhänge theologischer Grundgedanken*, München 1984; *Grundkurs christliche Theologie. Diesseits und jenseits der Wörter*, 2006, <sup>2</sup>2008) und Michael Welker (u.a. *Gottes Geist. Theologie des Geistes Gottes*, Neukirchen-Vluyn 1992; *Schöpfung und Wirklichkeit.*, Neukirchen-Vluyn 1995; *Kirche im Pluralismus*, München 1995; *Gottes Offenbarung. Christologie*, Neukirchen-Vluyn 2012; *Zum Bild Gottes. Eine Anthropologie des Geistes*, Leipzig 2021).

<sup>41</sup> S.o. Anm. 30.

<sup>42</sup> Vgl. insbesondere etwa Michael Herbst, Ulrich Laepple, Hg., *Das missionarische Mandat der Diakonie. Impulse Johann Hinrich Wicherns für eine evangelisch profilierte Diakonie im 21. Jahrhundert*, Neukirchen-Vluyn 2009

Mitarbeitendenschaft der Diakonie führt kein Weg zurück, falls sie nicht immer schon in mehr oder weniger großem Ausmaß gegeben war. Gleichwohl bleibt aus dem Bezug auf das christliche, evangelische Erbe der Diakonie der Impetus zur Offenheit gegenüber den lebensfördernden Perspektiven der biblischen Überlieferung.

Ob ich mit diesen Überlegungen ansatzweise berühre oder gar einhole, was der Jubilar am Ende eines Aufsatzes mit dem Titel „Diakonische Bildung und missionarischer Auftrag“ in seinen jungen Jahren, 2007, geschrieben hat: „Bildung ist gleichzeitig diakonisch und missionarisch, wenn sie Menschen von Anfang an Eigenverantwortung, Solidarität und das Lob des Schöpfers ermöglicht“<sup>43</sup>? Ich bin mir nicht sicher. Aber ich wollte doch, wenn ich mit Johann Hinrich Wichern begonnen habe, mit Heinz Schmidt enden.

## Literatur

- Albrecht, Heidi/Grau, Frieder/Krause-Wack, Daniela (Hg.): Diakonische Unternehmen und Gemeinschaften – Partner für gelingende Diakonie, Leipzig 2019.
- Benad, Matthias: Architektur, Ikonographie und Symbolik. Zur Pflege des kulturellen Erbes in der Diakonie, in: Thorsten Moos, Hg., Diakonische Kultur (Anm. 17), 125-141.
- Brink, Alexander: Die Zukunft der Diakonie. Auf dem Weg in eine Kooperationsökonomie, Baden-Baden 2017, 335-356.
- Drews, Veronika/Hofmann, Beate: Diakonische Bildung, in: Thorsten Moos, Hg., Diakonische Bildung. Begriff, Forschungsperspektiven, Praxis, Stuttgart 2018, 200-212.
- Eurich, Johannes: Die Auswirkung der religiösen Pluralisierung auf das Selbstverständnis der Diakonie, in: Traugott Jähnichen, Alexander-Kenneth Nagel, Katrin Schneiders, (Hg.), Religiöse Pluralisierung: Herausforderung für konfessionelle Wohlfahrtsverbände, Stuttgart 2016, 88-98.
- Friedrich, Norbert: Diakonische Erinnerungskultur, in: Thorsten Moos, Diakonische Kultur. Begriff, Forschungsperspektiven, Praxis, Stuttgart 2018, 142-152.
- Friedrich, Norbert: Kaiserwerther Unternehmenskultur – historische Perspektiven, Vortrag bei den Regionalkonferenzen des Kaiserwerther Verbands deutscher Diakonissen-Mutterhäuser, Frühjahr 2014, Manuskript.
- Graumann, Sigrid/Klinnert, Lars (Hg.): Hilfekultur(en) im Wandel. Historische und gegenwärtige Transformationsprozesse organisierter Nächstenliebe, Göttingen 2023.
- Haas, Hanns-Stephan: Unternehmen für Menschen. Diakonische Grundlegung und Praxis herausforderungen. Diakonie - Bildung - Gestaltung - Organisation, Stuttgart 2012.

<sup>43</sup> Heinz Schmidt, Diakonische Bildung und missionarische Auftrag, in Hartmut Rupp, Christoph Th. Scheilke, Hg., Bildung und Gemeindeentwicklung. Jahrbuch für kirchliche Bildungsarbeit, Stuttgart 2007, 192-202, 202.

- Haas, Hanns-Stephan/Starnitzke, Dierk (Hg.): *Diversität und Identität. Konfessionsbindung und Überzeugungspluralismus in caritativen und diakonischen Unternehmen*, Stuttgart 2015.
- Haslinger, Herbert: *Diakonie. Grundlagen für die soziale Arbeit der Kirchen*, Paderborn 2009.
- Herbst, Michael/Laepfle, Ulrich (Hg.): *Das missionarische Mandat der Diakonie. Impulse Johann Hinrich Wicherns für eine evangelisch profilierte Diakonie im 21. Jahrhundert*, Neukirchen-Vluyn 2009.
- Hofmann, Beate: *Diakonische Kirche sein im Resonanzraum des Evangeliums. Überlegungen zur „Kirchlichkeit“ der Diakonie aus systemischer, ekklesiologischer und juristischer Perspektive*, Stuttgart 2020.
- Hofmann, Beate: *Diakonische Identitätsfindung in einer religiös pluralen Gesellschaft - unternehmenskulturelle Perspektiven*, in: Traugott Jähnichen, Alexander-Kenneth Nagel, Kartrin Schneiders, (Hg.), *Religiöse Pluralisierung: Herausforderung für konfessionelle Wohlfahrtsverbände*, Stuttgart 2016, 99-110.
- Hofmann, Beate: *Diakonische Identitätsfindung in einer religiös pluralen Gesellschaft – unternehmenskulturelle Perspektiven*, 102/2016, 99-110.
- Hofmann, Beate: *Mitarbeitende im Diakoniat als Anker diakonischer Unternehmenskultur. Eine kritische Bestandsaufnahme*, in: Mathias Hartmann, Peter Schwarz, Hg., *Zukunftsperspektiven diakonischer Unternehmenskultur. Beauftragung von Mitarbeitern in der Diakonie mit dem Diakoniat*, Stuttgart 2019, 9-15.
- Hofmann, Beate: *Unternehmenskultur*, in: Thorsten Moos, Hg., *Diakonische Kultur (Anm. 17)*, 93-99.
- Hofmann, Beate/Büscher, Martin (Hg.): *Diakonische Unternehmen multirational führen. Grundlagen - Kontroversen – Potentiale*, Baden-Baden 2017.
- Hofmann, Beate/Schibilsky, Michael (Hg.): *Spiritualität in der Diakonie. Anstöße zur Erneuerung christlicher Kernkompetenz*, Stuttgart 2001.
- Horstmann, Martin: *Das Diakonische entdecken, Didaktische Zugänge zur Diakonie*, (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts 46), Heidelberg 2011.
- Jäger, Alfred: *Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik*, Gütersloh 1998.
- Jähnichen, Traugott: *Im Spannungsfeld von Professionalisierung, Ökonomisierung und religiöser Pluralisierung – Konflikte um die evangelische Identität der Diakonie*, in: Traugott Jähnichen, Alexander-Kenneth Nagel, Kartrin Schneiders, (Hg.), *Religiöse Pluralisierung: Herausforderung für konfessionelle Wohlfahrtsverbände*, Stuttgart 2016, 46-64.
- Joachim L. Beck: *Diakoninnen und Diakone als „Kulturträger“*, in Thorsten Moos, Hg., *Diakonische Kultur (Anm. 17)*, 226-244.

- Klein, Rebekka/Görder, Björn (Hg.): Werte und Normen im beruflichen Alltag. Bedingungen für ihre Entstehung und Durchsetzung, Berlin 2011.
- Moltmann, Jürgen, u.a.: Diakonie im Horizont des Reiches Gottes: Schritte zum Diakonatum aller Gläubigen, Neukirchen-Vluyn 1984.
- Moltmann, Jürgen, u.a.: Theologie der Hoffnung, München 1964; Trinität und Reich Gottes. Zur Gotteslehre, München 1980.
- Nagel, Alexander Kenneth: Vielfalt gestalten, Begegnung wagen. Werbung für interreligiöse Praxis in christlichen Sozialunternehmen, in: Hanns-Stephan Haas, Dierk Starnitzke (Hg.), Diversität und Identität. Konfessionsbindung und Überzeugungspluralismus in caritativen und diakonischen Unternehmen, Kohlhammer 2015.
- Pohl-Patalong, Uta: Evangelium kommunizieren in der Diakonie – plausibel und lebensrelevant, Vortrag beim 2. Diakonischen Bildungskongress des Kaiserswerther Verbands deutscher Diakonissen-Mutterhäuser, 31.03.2022, Manuskript.
- Ritsch, Dietrich, u.a.: Grundkurs christliche Theologie. Diesseits und jenseits der Wörter, Göttingen 2006, 2008.
- Ritsch, Dietrich, u.a.: Zur Logik der Theologie. Kurze Darstellung der Zusammenhänge theologischer Grundgedanken, München 1984.
- Rüegger, Heinz/Sigrist, Christoph: Diakonie – eine Einführung. Zur theologischen Begründung helfenden Handelns, Zürich 2011.
- Ruschke, Werner: Spannungsfelder heutiger Diakonie, Stuttgart 2007.
- Schmidt, Heinz: Diakonische Bildung und missionarische Auftrag, in: Hartmut Rupp, Christoph Th. Scheilke, (Hg.), Bildung und Gemeindeentwicklung. Jahrbuch für kirchliche Bildungsarbeit, Stuttgart 2007, 192-202.
- Schwartz, Werner: Diakonie geschieht im Alltag – Unsere Kaiserswerther Unternehmenskultur. Eine Reihe griffiger und angriffiger Thesen zur Diskussion verabschiedeten Thesen im Kaiserswerther Verband deutscher Diakonissen-Mutterhäuser, in: Alexander Dietz, Veronika Drews-, Galle, Hendrik Höver, Dietmar Kauderer, Hg., Corporate Governance in der Diakonie. Beiträge zur diakonischen Aufsichtspraxis und Kultur, Münster 2015, 111-123.
- Schwartz, Werner: Traditionsgebundene Wertebildung. Geschichte und Gegenwart der Diakonissen Speyer-Mannheim, in: Rebekka A. Klein, Björn Görder, Hg., Werte und Normen im beruflichen Alltag. Bedingungen für ihr Entstehung und Durchsetzung, Münster 2011, 159-178.
- Welker, Michael: Gottes Geist. Theologie des Geistes Gottes, Neukirchen-Vluyn 1992.
- Welker, Michael: Gottes Offenbarung. Christologie, Neukirchen-Vluyn 2012.
- Welker, Michael: Kirche im Pluralismus, München 1995.

- Welker, Michael: *Schöpfung und Wirklichkeit*, Neukirchen-Vluyn 1995.
- Welker, Michael: *Zum Bild Gottes. Eine Anthropologie des Geistes*, Leipzig 2021.
- Will-Armstrong, Johanna: *Diakonische Bildung als Leitungsaufgabe in den v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel*, in: Rolf Arnold, Ulrich Erhardt, Eckart Stief, Hg., *Glaube als Befreiungshilfe der Vernunft. FS für Wolfgang Doll zum 80. Geburtstag*. Pädagogische Materialien der TU Kaiserslautern, Kaiserslautern 2021,
- Winkler, Eva C.: *Time for a New Oath? The Role of the Individual Physician's Ethos and Institutional Ethics in the Face of Economization of the Health-Care System*, in Michael Welker, Eva Winkler, John Witte Jr., Stephen Pickard, Hg., *The Impact of Health Care on Character Formation, Ethical Education, and the Communication of Values in Late Modern Pluralistic Societies*, Leipzig 2023.