

Die Arbeitsrichtlinie der EKD

Eckpunkte und organisationsbezogene bzw. personalstrategische Folgerungen für diakonische Einrichtungen

Holger Böckel

Die am 01.01.2024 in Kraft getretene Arbeitsrichtlinie der EKD (MA-RL)¹ beschreibt einen Paradigmenwechsel für die Mitarbeit in Kirche und Diakonie. Die Umkehrung des bisherigen Regel-Ausnahmeprinzips führt zum faktischen Wegfall des formalen Kriteriums der Kirchenmitgliedschaft als Erfordernis für die Mitarbeit in Kirche und Diakonie. Damit wird auch deren bisherige Hinweisfunktion auf eine christlich-religiöse Selbstbindung von Mitarbeitenden und damit auf ihre angenommene Loyalität gegenüber einem kirchlichen Auftrag in ihrer Konsequenz deutlich relativiert. Als Hintergrund ist zunächst die geänderte Rechtsprechung zu nennen, nach der das kirchliche Selbstbestimmungsrecht im Blick auf derlei Anforderungen durch das BAG (Oktober 2018, Fall Egenberger) zum Gleichbehandlungsgesetz im Bereich des Arbeitsrechtes deutlich begrenzt wurde.

Als weiterer Hintergrund werden das zunehmende Handeln unter Marktbedingungen in der Sozialwirtschaft und die Notwendigkeit einer religiösen Profilierung, der zunehmende Fachkräftemangel und die Notwendigkeit der diakonischen Bildung sowie die zunehmend multireligiöse und säkulare Gesellschaft genannt.²

Was folgt nun aus der geänderten formalen Rechtslage für das Personalmanagement und die Personalentwicklung diakonischer Unternehmen? Diese Frage kann nicht beantwortet werden, ohne zuvor die Konsequenzen der angeführten, sich verändernden Rahmenbedingungen für das organisationale Selbstverständnis von diakonischen und kirchlichen Einrichtungen mit zu bedenken. Denn mit dieser Entwicklung ist auch ein neues organisationales Selbstverständnis notwendig geworden. Dies betrifft insbesondere die Frage, in welchem Verhältnis die christlich-religiöse Bindung bzw., allgemeiner, die mehr oder weniger religiös konnotierte Spiritualität einzelner Mitarbeitender zum kirchlich-diakonischen Auftrag der Organisation stehen. Beide Dimensionen und ihre Beziehung werden in den Achsen des deskriptiv-analytischen Instruments der diakonischen Grundmatrix abgebildet und funktional beschrieben.³ Die Grundmatrix hat sich zur Bearbeitung dieser Fragen bisher

¹ Richtlinie des Rates über Anforderungen an die berufliche Mitarbeit in der Evangelischen Kirche und ihrer Diakonie (Arbeitsrichtlinie). In der Bekanntmachung der Neufassung vom 20. Januar 2024 (AB l. EKD 2024, Nr. 2, 30) berichtigt am 15. Februar 2024 (AB l. EKD 2024, Nr. 3, 39), aufgerufen unter: www.kirchenrecht-ekd.de (Zugriff am 13.09.2024).

² Vgl. (Nichtamtliche) Begründung zur Richtlinie des Rates der EKD über Anforderungen an die berufliche Mitarbeit in der EKD und ihrer Diakonie vom 20. Januar 2024 (Begründung MA-RL), unter I. 1., aufgerufen unter: www.kirchenrecht-ekd.de (Zugriff am 13.09.2024).

³ Vgl. im Folgenden Holger Böckel, Spiritualität und Diakonischer Auftrag, Praktisch-theologische Grundlagen für christliche Organisationen: Die Zukunft christlicher Unternehmen gestalten, Berlin 2025.

als leistungsfähig gezeigt. Die MA-RL der EKD kann mit ihrem Paradigmenwechsel zudem als Bestätigung ihres grundlegenden Ansatzes gelten.

Die Grundmatrix setzt die in drei Stufen geclusterte Spiritualität von Adressaten⁴ diakonischer Dienstleistungen (und Mitarbeitender diakonischer Organisationen) nach religiöser Deutungsdichte (nicht bzw. kaum religiös, mittel religiös, hoch religiös)⁵, x-Achse, ins Verhältnis zu einem dreifach gestuften, kirchlich-diakonischen Orientierungsauftrag, der zur Leistung der Organisation gehört und sie entscheidend kontextualisiert, y-Achse. Er wird als Orientierungsangebot (unverbindliche Einladung zur christlichen Glaubensbindung), Orientierungsanspruch (verbindliche Ausrichtung anhand des christlichen Menschenbilds), sowie Orientierungsaufgabe (Kommunikation des Evangeliums neben, mit und durch die Dienstleistung) realisiert. Auf diese Weise entsteht eine Matrix von neun Feldern.⁶ Aufgrund der semiotischen Analyse wird dabei für den Einzelnen (Kunden/Adressaten der Dienstleistung wie auch Mitarbeitenden) auf dem Weg zur Erschließung christliche bzw. religiöse Deutung möglich (erstheitlich, nicht religiöse Spiritualität), relevant (zweitheitlich, mittelreligiöse Spiritualität) und schließlich plausibel (drittheitlich, hochreligiöse Spiritualität). In ähnlicher Weise wird im Blick auf die Organisation christlich-diakonische Orientierung im Zusammenhang ihres Dienstleistungsprozesses möglich (erstheitlich, Orientierungsangebot), relevant (zweitheitlich, Orientierungsanspruch) und schließlich plausibel (drittheitlich, Orientierungsaufgabe).

Die Bezugsrichtung der beiden Achsen kann anhand von drei gestaltungsorientierten Funktionen beschrieben werden, die sich aus der Zuordnung der beiden Achsen ergeben: Bezieht man den (dreifach dimensionierten) Orientierungsauftrag auf die Spiritualität von Dienstleistungsempfängern, entsteht eine diakonisch geprägte Kultur. Bezieht man die (dreifach dimensionierte) Spiritualität von Mitarbeitenden auf den Orientierungsauftrag der Organisation, entsteht eine (inklusive) diakonische Gemeinschaft. Bezieht man davon ausgehend schließlich den Orientierungsauftrag der Organisation auf Mitarbeitende, entsteht diakonische Bildung. In den so entstehenden, insgesamt ($3 \times 9 = 27$) Feldern können sämtliche Maßnahmen seitens der Organisation im Blick auf Adressaten bzw. Kunden und Mitarbeitende abgebildet werden. Dies betrifft nicht zuletzt den „diakonischen“ Aspekt des Leistungsprozesses selbst sowie seiner Leitungs- und Unterstützungsprozesse. Für Mitarbeitende bedeutet dies, dass sie in unterschiedlicher Weise am kirchlich-diakonischen Orientierungsauftrag partizipieren bzw. von ihm selbst adressiert sind, je nach (christlich-) religiöser oder nicht-religiöser Bestimmtheit ihrer Spiritualität.

⁴ Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in der Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

⁵ nach Zentralitätsindex/Huber u. a., a. a. O., 40 f.

⁶ Vgl. Böckel, Spiritualität und Diakonischer Auftrag, 251 ff., Abb. 254.

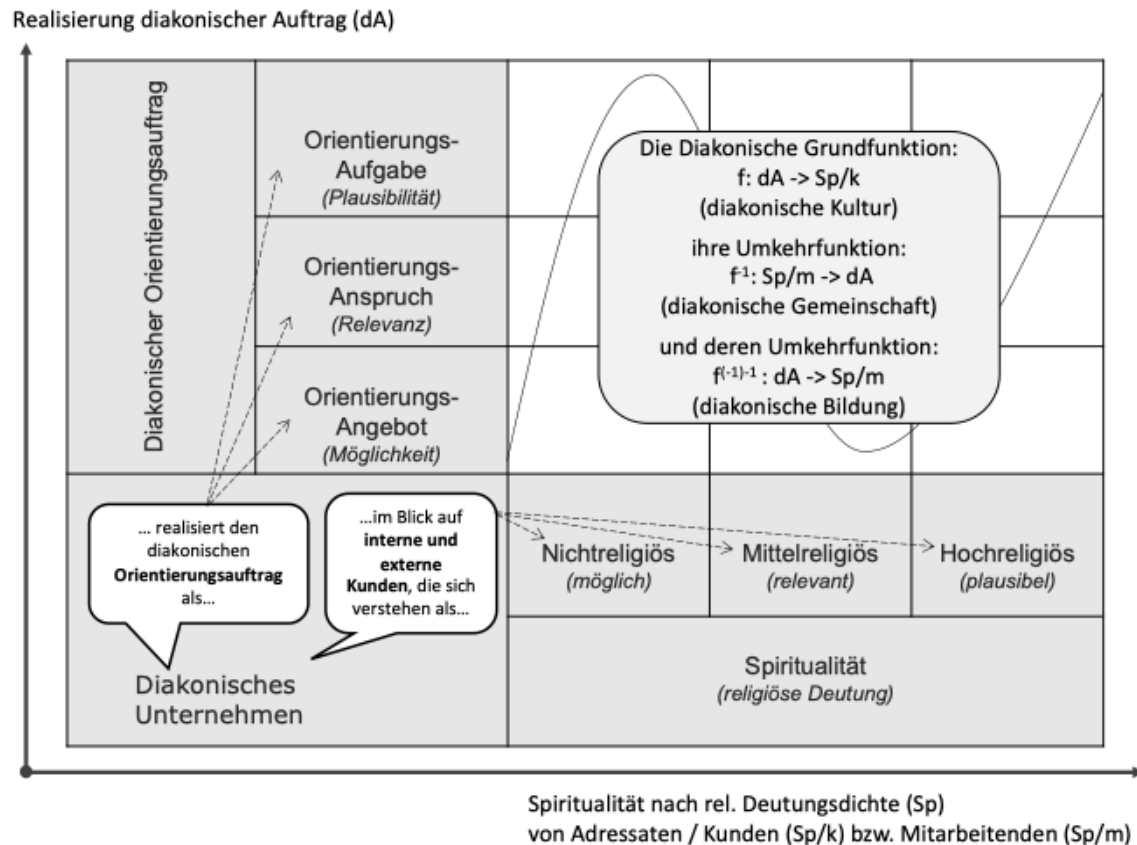


Abbildung: Diakonische Grundmatrix⁷

Im Folgenden sollen daher die Grundzüge der MA-RL der EKD anhand der Grundmatrix rekonstruiert und analysiert werden, sodass personalstrategische Folgerungen insbesondere für diakonische Organisationen erarbeitet werden können.

1. Rekonstruktion und Analyse der MA-RL

A. Grundprämissen der MA-RL (Präambel, §1-3)

1. Die MA-RL der EKD vom 01.01.2024 (Bezugsstelle bzw. §§ jeweils in Klammern) beschreibt die Grunddimensionen des kirchlichen Auftrags als „Verkündigung des Evangeliums in Wort und Tat“, die für den kirchlichen Dienst gelten: öffentliches Zeugnis, christliche Spiritualität, helfendes Handeln, christliche Gemeinschaft. Mitarbeit in EKD und Diakonie geht daher immer „über die bloße Funktion der jeweiligen Tätigkeit hinaus“ und geschieht „im Zusammenwirken mit anderen in einer Dienstgemeinschaft“ (Präambel), die auch Anstellungsträger umfasst. Der kirchliche Auftrag bestimmt Rahmenbedingungen und Profil der Einrichtung (§2).

⁷ Holger Böckel, Spiritualität und Diakonischer Auftrag, Praktisch-theologische Grundlagen für christliche Organisationen: Die Zukunft christlicher Unternehmen gestalten, Berlin: EB-Verlag 2026, Abb. S. 254.

Der kirchliche Auftrag, der in vier Grundvollzügen umgesetzt wird, ist also insgesamt auch für diakonische Organisationen maßgeblich. Die an den vier altkirchlichen Kennzeichen der Kirche orientierten vier Grundvollzüge (Gottesdienst und Spiritualität / Leiturgia, Helfendes Handeln (Diakonia), Bekenntnis und Zeugnis / Martyria sowie Gemeinschaft / Koinonia) „setzen sich gegenseitig voraus und beziehen sich aufeinander“. Sie werden auch im Falle von helfendem Handeln, Bekenntnis und Gemeinschaft durch die „orientierende Kraft des Evangeliums, die durch den Gottesdienst erfahren wird, bestimmt und geprägt“. Gerade so unterscheidet sich kirchliches Handeln von säkularer Sozialarbeit Bildungsarbeit und Gemeinschaftspflege“.⁸ Tätigkeiten „im kirchlichen Auftrag“ besitzen daher stets eine „funktionale“ und eine „personale“ sowie eine „individuelle“ und eine „organisationale“ Dimension.⁹ Beide Dimensionen sind in den beiden Achsen der Grundmatrix abgebildet: die individuelle und die organisationale Dimension.

Die Grundmatrix geht in der Zuordnung beider Dimensionen nun vom grundlegenden Orientierungsauftrag (y-Achse, Kommunikation des Evangeliums) aus, der für Kirche und Diakonie gilt und sich vor allem auf Adressaten der Dienstleistung / Kunden etc. und darüber hinaus die Gesellschaft insgesamt bezieht (Grundfunktion: die diakonische Kultur für die Gesellschaft wirksam werden lassen).¹⁰ Damit ist die, über die reine Zweckbezogenheit einer bestimmten Dienstleistung hinausgehende, Funktion des kirchlichen Auftrags qualifiziert.

Die MA-RL beschreibt hierzu den kirchlichen Auftrag als grundlegende gesellschaftlichen Verantwortung der Organisation, der in der Grundmatrix als nach außen wirksame diakonische Kulturentwicklung beschrieben wird. Der Orientierungsauftrag wird dementsprechend in dreifacher Weise realisiert, als Orientierungsangebot, -anspruch und -aufgabe: Das Orientierungsangebot betrifft die Möglichkeit, die aus dem christlichen Glauben erwachsende Orientierung für sich zu entdecken. Der Orientierungsanspruch betrifft die Relevanz des christlichen Weltverständnisses für das eigene Handeln und Entscheiden. Die Orientierungsaufgabe verfolgt das Ziel, diese Orientierung für Adressaten / Kunden plausibel werden zu lassen.

Im Falle einer diakonischen Organisation wird in einem aus der Sicht der Religion fremden, überwiegend säkularen Funktionskontext (Sozial- und Gesundheitswesen) eine Leistung erbracht, welche im Sinne des kirchlichen Orientierungsauftrags kontextualisiert wird. Christliche Orientierung geschieht neben der Leistung, zusammen mit ihr und durch sie.

⁸ S. Begründung MA-RL, unter 2.

⁹ Ebd.

¹⁰ Vgl. Holger Böckel, Spiritualität und Diakonischer Auftrag, 266 ff.

In Leitbildern diakonischer Unternehmen wird diese Orientierung oft mit der anthropologischen Grundbestimmung des Menschen beschrieben, sein Leben in einer dreifachen Beziehung zu realisieren: zu Gott, der Welt bzw. den Mitmenschen und zu sich selbst. Darin zeigt sich seine Gottesebenbildlichkeit. Der Mensch ist demnach als einziges Wesen zu Autonomie (Selbstbezug), Interdependenz (Mitmenschlichkeit) und Selbsttranszendenz (Gottesbezug) begabt. In christlicher Perspektive werden alle drei Dimensionen in der vertrauensvollen Beziehung zu Christus erschlossen: In Christus erfährt er sich als neue Kreatur, befreit, sich selbst, den Andern und Gott in einem neuen Licht zu erkennen und diese dreifache Beziehung so zu gestalten, dass von ihr eine heilsame Wirkung ausgeht. Von dieser anthropologischen Grundkonstante („christliches Menschenbild“) nimmt der kirchlich-diakonische Orientierungsauftrag seinen Ausgang. Daraus folgt die ganzheitliche Zuwendung zum Menschen („Mission“), die sich unter anderem in bestimmten Haltungen einzelner Akteure realisiert („Werte“) und im Blick auf Adressaten sowie Mitarbeitende als Output und Gesellschaft als Outcome festgestellt werden kann und muss („Vision“).

2. Die MA-RL verbindet MA und Anstellungsträger zur verantwortungsvollen Zusammenarbeit in der Dienstgemeinschaft. Zur Erfüllung des o.a. kirchlichen Auftrags tragen alle bei (§2).

Dies wird durch die zweite Funktion der Grundmatrix beschrieben (Umkehrfunktion: Inklusive diakonische Gemeinschaft).¹¹

Einzelne Personen mit unterschiedlicher religiöser Bindung (s.u.) wirken dem entsprechend ihrerseits an diesem Auftrag mit. Diese personale Dimension, die stets neben der funktionalen nach der MA-RL mitzudenken ist, ist schon alleine deshalb essentiell, weil Dienstleistungen immer personal vermittelt werden. Zur ganzen Person gehören aber auch ihre Grundorientierung, ihr Welt- und Menschenbild, ihre Spiritualität sowie ihre religiöse Bindung. Das spielt auch in diakonischen Organisationen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Allerdings ist die Selbstverständlichkeit, von der man früher an dieser Stelle von einer Kirchenbindung ausging, einer pluralen persönlichen Orientierung unter Mitarbeitenden gewichen. Die demzufolge von der Kirchenmitgliedschaft entkoppelten Dienstgemeinschaft muss daher von der Glaubengemeinschaft unterschieden werden.

Dies hat zur Folge, dass im Sinne der Grundmatrix diakonische Dienstgemeinschaft als Gemeinschaft derer aufgefasst werden muss, die im Blick auf ihre Spiritualität i.w.S. in unterschiedlicher Weise am Orientierungsauftrag partizipieren. Das sie verbindende Element ist der für sie verbindliche Orientierungsanspruch, mithin die (ethische) Relevanz des christlichen Weltverständnisses für das eigene Handeln und Entscheiden im Kontext

¹¹ Vgl. a. a. O., 287 ff.

der Dienstleistung. Er ersetzt damit das formale Kriterium der Mitgliedschaft. Dies ist näher zu entfalten:

Diakonizität wird zunächst an der Organisation und ihren Prozessen festgemacht (s.o. unter 1.), wobei vor allem der durch die christliche Orientierung kontextualisierte Leistungsprozess zu nennen ist (Grundmatrix: y-Achse). Allerdings gelingt dies nicht ohne eine personale Dimension, da Dienstleistungen generell in hohem Maße personenbezogen strukturiert sind (Grundmatrix: x-Achse). Kriterium für die Diakonizität einer Organisation ist daher in erster Linie nicht die christliche Glaubensbindung ihrer Mitarbeitenden, sondern ihr Output, mithin, ob der Leistungsprozess im Sinne christlicher Orientierung erkennbar kontextualisiert wird. Hierfür sind nicht nur organisationale, sondern auch personale Aspekte maßgeblich.

Entsprechend der Grundmatrix können einzelne Mitarbeitende - unabhängig von einer formalen Kirchenmitgliedschaft – ihre Spiritualität i.w.S. als personale Kompetenz bzw. Ressource in die Organisation einbringen. Dies tun sie in dem Maße, wie sie es möchten und es für sie stimmig ist.

Christlich bestimmte Leitbilder diakonischer Unternehmen bieten in diesem Sinne meist unterschiedliche „Andockpunkte“ für Mitarbeitende mit vielfältigen religiösen oder weltanschaulichen Hintergründen. Sie wirken indes an dem durch die Organisation vorgegebenen kirchlichen Auftrag mit, der immer auch einen den Leistungsprozess kontextualisierenden Orientierungsauftrag beinhaltet (s.o.). Gemeinsam verbindlich und verbindend für Mitarbeitende ist die ethische Orientierung (Orientierungsanspruch), die allerdings vor dem Hintergrund der christlichen Welt-, Selbst- und Gottesbeziehung zu verstehen ist und wie das christliche Orientierungsangebot dazu beiträgt, den Dienstleistungsprozess inhaltlich zu kontextualisieren und zu gestalten (Orientierungsaufgabe). Im Blick auf den Orientierungsanspruch wird daher – missverständlich und verkürzend – oft auch von „christlichen Werten“ gesprochen.

Entsprechend der Grundmatrix wird auf Seiten der Mitarbeiter das formale Kriterium der Kirchenmitgliedschaft und die dadurch zum Ausdruck kommende christliche Glaubensbindung somit nicht nur durch den verbindenden Orientierungsanspruch ersetzt. Dahinter steht auch ihre i.w.S. gelagerte Spiritualität bzw. weltanschauliche Disposition, die sich unterschiedlich religiös ausdrückt. Auf diese Weise werden auch nichtreligiöse und nichtchristliche Formen der Sinngebung positiv aufgenommen. Im Falle christlicher Religiosität geht damit eine zunehmende Sprach- und Auskunftsfähigkeit einher, für die zu sorgen im Sinne der personalen Dimension des Orientierungsauftrags (Kommunikation des Evangeliums) seitens der Organisation notwendig ist.

Auf diese Weise kommt neben der gemeinsamen ethischen Orientierung ein zentrales personales Erfolgskriterium für diakonische Organisationen in den Blick: Notwendig

erscheint eine „kritische Masse“¹² von sprachfähigen Christinnen und Christen als Mitarbeitende. Daher ist es nach wie vor für christliche Organisationen anzustreben, möglichst viele Christinnen und Christen zu beschäftigen, da bei ihnen von einer Ansprechbarkeit auf christliche Glaubensinhalte und der Bereitschaft, die Kirche und ihren Auftrag intrinsisch zu unterstützen, auszugehen ist.¹³

Umgekehrt kann man folgern: Mit einer abnehmenden Repräsentanz von Christinnen und Christen unter den Mitgliedern der Organisation nimmt die Realisierbarkeit des Orientierungsauftrags aufgrund der personalen Komponente der Dienstleistung ebenfalls ab. Dies gilt grundsätzlich für alle Berufsgruppen und Tätigkeitsfelder.

3. Die erstmals hervorgehobenen Anforderungen an diakonische Einrichtungen liegen in der MA-RL der EKD dementsprechend in der Aufgabe, diese „dem kirchlichen Auftrag gemäß“ zu gestalten, „die christlichen Grundsätze ihrer Arbeit“ an Mitarbeitende (MA) zu vermitteln und die Auseinandersetzung mit „Themen des christlichen Glaubens“ zu fördern (§3).

Diese Aufgabe wird durch die dritte Funktion der Grundmatrix beschrieben (Umkehrfunktion der Umkehrfunktion: Diakonische Bildung als Organisationsanforderung und missionale Chance).¹⁴ Im ersten Teil dieses Paragraphen wird – nicht zufällig – erneut auf den grundlegenden Orientierungsauftrag im Kontext der Leistungsprozesse der Organisation verwiesen. Denn analog zur ersten Funktion wird der Orientierungsauftrag auch in der Grundmatrix nun auf alle Mitarbeiter bezogen, die somit selbst als Adressaten („Kunden“) des Orientierungsauftrags erscheinen (Transformation der Kunden, aus Adressaten werden Mitarbeiter). Die MA-RL thematisiert die in dieser Funktion beschriebene diakonische Bildung als Anforderung an die Organisation, richtigerweise aus Gründen der eigenen Leistungsfähigkeit. Inhaltlich betrifft dies vornehmlich den für alle verbindlichen Orientierungsanspruch (diakonische Bildung i.e.S.), und damit auch seinen christlich-religiösen Hintergrund. Daher wird hier erstmals als Anforderung an die Organisation genannt, explizit allen Mitarbeitenden die „christlichen Grundsätze ihrer Arbeit“ zu vermitteln und die Auseinandersetzung mit „den wesentlichen Themen des christlichen Glaubens und des christlichen Menschen- und Gesellschaftsbildes“ zu fördern (Satz 1 und 2). Dies geschieht nun sinnvollerweise nicht als Voraussetzung zur Mitarbeit, sondern im Sinne einer „einladenden, partizipativen, repressionsfreien Lerngemeinschaft“ von Christen wie Mitarbeitenden anderer Religion und Weltanschauung.¹⁵

Infolgedessen kann man Kompetenzen einer christlich-diakonischen Professionalität beschreiben. Diakonische Bildung i.e.S. betrifft daher erstens die Vermittlung von

¹² Bedford-Strohm, persönliche Kommunikation.

¹³ Vgl. Begründung MA-RL, zu §4.

¹⁴ Vgl. a. a. O., 289 ff.

¹⁵ Vgl. Begründung MA-RL, zu §3.

Grundwissen im Blick auf die Kenntnis des christlichen Welt- und Menschenbildes. Zweitens ist auf der Verhaltensebene die Fähigkeit zu nennen, die eigene Tätigkeit im Horizont des Leitbilds zu reflektieren und zu gestalten

Drittens geht es um die Identifikation, d.h. das Eintreten für die Grundsätze des Leitbilds. Darüber hinaus ist hier ein nicht unbedeutender Nebeneffekt in den Blick zu nehmen (Orientierungsangebot, diakonische Bildung i.w.S.): Mitarbeiter erscheinen selbst als „Kunden“ (Adressaten) des Orientierungsauftrags – und das nicht als berufliche Anforderung, sondern im Sinne einer Einladung, die christliche Glaubensorientierung für sich selbst kennenzulernen („Mission der inneren Mission“).

B. Folgerung der MA-RL für die Kirchenmitgliedschaft (§4-6):

1. Das Erfordernis der Mitgliedschaft in einer christlichen Kirche wird für MA nicht mehr regelhaft vorausgesetzt. Stattdessen ist dies nun grundsätzlich von der „Art der Tätigkeit und den Umständen ihrer Ausübung“, d.h. ausnahmsweise bestimmt (§4 (1)).

Das formale Kriterium der Kirchenmitgliedschaft galt bisher als hinreichender Verweis auf die Selbstbindung Einzelner im Blick auf eine christliche Glaubensorientierung. Dieses Kriterium wird allerdings zunehmend dysfunktional, denn es fordert zu viel und besagt zu wenig. Es fordert einerseits zu viel, da längst nicht mehr alle Mitarbeitenden Kirchenmitglieder sind und dies auch rechtlich nicht mehr diskriminierungsfrei eingefordert werden kann. Im Falle beruflicher Mitarbeit ist nicht die formale Kirchenmitgliedschaft, sondern die formale Mitgliedschaft in der Organisation via Arbeitsvertrag entscheidend.

Andererseits besagt es zu wenig, da eigentlich nicht eine formale Kirchenmitgliedschaft, sondern die darin zum Ausdruck kommende christliche Glaubensbindung und damit die Identifikation mit dem o.a. kirchlichen Auftrag intendiert ist. Dies betrifft heute nicht nur die Motivation Einzelner im Blick auf das helfende Handeln, sondern auch ihre Fähigkeit zur christlichen Kontextualisierung bzw. Deutung ihrer Tätigkeit. Dies bedeutet im Blick auf die personale Achse umgekehrt, dass nicht Kirchenmitglieder als solche, sondern (einzelne) Christinnen und Christen, die im Blick auf ihre Glaubensbindung reflexions- und auskunftsfähig sind, für eine diakonische Organisation um ihres Leistungsprozesses willen (Output) unverzichtbar sind. Dass dies lange Zeit anhand einer für alle verbindlichen Kirchenmitgliedschaftsfeststellung operationalisiert wurde, kann man aus historischen Gründen verstehen, aber auch (soziologisch und) theologisch in Frage stellen. Historisch ist die Mitgliedschaft in einer kirchlichen Institution ein Kennzeichen moderner Organisationen, das in Deutschland erst seit 1918 existiert und 100 Jahre später in vielen christlichen Bewegungen und Kirchen nicht (mehr) vorausgesetzt wird. Im Falle der Kirche Jesu Christi ist theologisch auch nicht die organisationale Mitgliedschaft,

sondern die Taufe, mithin die darin zum Ausdruck kommende christliche Glaubensbindung für die Zugehörigkeit entscheidend. Dies muss für die Organisation zwar nicht regelhaft, aber zumindest in Einzelfällen erkennbar werden.

Ausnahmen von der regelhaften Unerheblichkeit der Kirchenmitgliedschaft bilden die beruflichen Tätigkeiten der Verkündigung, der Seelsorge und der evangelischen Bildung sowie solche mit einer „besonderen Verantwortung für das diakonische Profil“ der Einrichtung (§4 (1)).

Wenn es allgemein zutreffend und auch notwendig ist, dass zumindest bei einzelnen Mitarbeitenden eine christliche Glaubensbindung sichtbar wird, gilt dies in besonderer Weise für die angeführten drei Tätigkeiten. So, wie das Priestertum aller Gläubigen reformatorisch als Ausgangspunkt des Predigtamtes aufzufassen ist, können auch die professionellen Tätigkeiten der Verkündigung, Seelsorge und evangelische Bildung aus diesem abgeleitet werden. Das „Amt“ ist durch den Auftrag begründet und nicht umgekehrt. Dies besitzt indes immer auch eine strukturell-formale bzw. funktionale Seite. Daher ist für diakonische Einrichtungen eine Beauftragung im Sinne einer „besonderen Verantwortung für das diakonische Profil“ hier mitzudenken. Das Erfordernis einer Kirchenmitgliedschaft ist bei diesen Tätigkeiten dadurch sinnvoll begründbar, dass hier an der inhaltlichen Gestaltung des Orientierungsauftrags professionell und öffentlich gearbeitet wird. Dies kommt neben der fachlichen (theologischen) Qualifikation eben auch durch die formale Bindung zu einer christlichen Kirche zumindest so lange zum Ausdruck, wie dies im Allgemeinen für alle Christen (nicht nur für die professionell i.S. der o.a. Bereiche Tätigen) aus Gründen der Glaubwürdigkeit vorausgesetzt wird (seit 1918 hierzulande vorherrschender, aber nicht mehr durchgängiger Organisationsmodus von Kirche). Dementsprechend verstehen die („zuordnenden“) Kirchen bzw. diakonischen Akteure eine Kirchenmitgliedschaft hier als regelhaft notwendiges Kennzeichen der Verbundenheit. Allerdings ist in der MA-RL die Gültigkeit auf eine Mitgliedschaft der EKD (und mit ihr kirchlich verbundene Kirchen) beschränkt, was im Blick auf andere konfessionelle Träger im EWDE bzw. der Ökumene nicht konsistent erscheint und in einigen diakonischen Unternehmen bereits heute (mangels Personal und aufgrund multikonfessioneller Trägerschaft) in der Seelsorge notwendigerweise unterlaufen wird. Hier ist eine Öffnung hin zur ACK angezeigt.

Bei weiteren Tätigkeiten kann (!) eine Kirchenmitgliedschaft (ACK) erforderlich sein. Insbesondere gilt dies im Falle der „Verantwortung für das evangelische Profil“ oder die glaubwürdige Vertretung der Einrichtung nach außen. Dies muss nun allerdings einrichtungsspezifisch konzipiert werden (§4 (3)). Hier ist es demnach neben den vier Ausnahmereichen ebenfalls möglich, positiv zu diskriminieren, wenn dies konsistent durch die Einrichtung begründet werden kann. Es fällt auf, dass in diesem Zusammenhang die Leitung der Einrichtung nicht mehr explizit genannt wird. Stattdessen

wird neben der obligatorischen Mitgliedschaft bei Tätigkeiten mit „besonderer Verantwortung“ (EKD, §4 (2)) oder „Verantwortung“ für das christliche oder diakonische Profil bzw. die Außenrepräsentanz (§4(3)) als Anhaltspunkt genannt.

Entsprechend der Logik der Grundmatrix sind bis auf die vier Ausnahmebereiche prinzipiell keine bestimmten Tätigkeiten „verkündigungsnäher“ zu denken als andere. Bei diesen setzten spezifische Beauftragungen für bestimmte „Ämter“ aus Gründen der Glaubwürdigkeit die nach außen sichtbare Glaubensbindung voraus, die sich bisher in einer formalen Bindung via Kirchenmitgliedschaft widerspiegelt. Neben den vier Ausnahmetätigkeiten wird allerdings die Frage nach der Leitung noch einmal näher diskutiert werden müssen. Denn hier ist im Blick auf den kirchlichen Auftrag eine personale Glaubwürdigkeit nach innen und authentische Vertretung nach außen *erforderlich*. Die überprüfbare Kirchenmitgliedschaft stellt einen wichtigen Hinweis auf eine glaubwürdige und wirksame Identifikation mit dem kirchlichen Auftrag dar.

Dass die MA-RL dies nicht mehr explizit benennt, ist vermutlich eine bewusst in Kauf genommene Unschärfe, die nach dem bisher Gesagten nur damit begründet sein kann, dass die konkrete Ausformung der Leitungsfunktion in diakonischen und kirchlichen Leitungsgremien sehr unterschiedlich sein kann und hier eine gewisse Öffnung der Ausgestaltung für Organisationen ermöglicht werden soll. Die nun nicht mehr „besondere“ Verantwortung für das evangelische Profil (§4 (3) im Ggs. Zu (2)) legt eine Tätigkeit nahe, die unter anderem, aber nicht ausschließlich diese Verantwortung beinhaltet.

Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass die Steuerung einer Organisation nie ohne einen Bezug zu den normativen Grundlagen geschehen kann. Wenn diese durch das oben angeführte dreifache Beziehungsgeschehen bestimmt sind, mithin durch einen existenziellen Bezug, so muss das ebenfalls eine entsprechende Bindung voraussetzen. Die authentische Sprachfähigkeit im Zuge einer christlichen Glaubensbindung ist daher wichtiges Leitungskriterium, wie auch immer das konkrete Gestalt annimmt.

2. Alle Mitarbeitende partizipieren am kirchlichen Auftrag im Sinne einer Mitverantwortung. Sie müssen das evangelische Profil der Einrichtung achten (§5). Bei Nichtbeachtung ist entsprechend zu verfahren.

Diese Abgrenzung oder Negativfunktion ist im Blick auf den angeführten Orientierungsanspruch maßgeblich, der für alle Mitarbeitende gilt, gleich welcher religiösen bzw. weltanschaulichen Bindung oder Nichtbindung.

Alle Mitarbeitende partizipieren daher in unterschiedlicher Weise an dem kirchlich-diakonischen Orientierungsauftrag – und sind auch in unterschiedlicher Weise von ihm selbst adressiert, je nach christlich-religiöser Deutungsdichte ihrer Spiritualität (nicht-, mittel-, hochreligiös). Dies setzt auch voraus, dass Einzelne sich jenseits des

Orientierungsanspruchs positionieren können – und daher letztendlich nicht als Mitglieder der Organisation in Betracht kommen bzw. tragbar erscheinen. Davon ist sowohl die Frage nach der Kirchenmitgliedschaft als auch die nach der persönlichen Glaubensbindung unberührt. Allerdings gilt die „Generalklausel“ einer grundsätzlichen Loyalität bzw. Achtung gegenüber der evangelischen Kirche für alle Mitarbeitenden im Sinne einer Mindestpflicht. Ein darüber hinaus gehender „aktiver Beitrag zur christlichen bzw. evangelischen Profilierung“ ist „selbstverständlich erwünscht“.¹⁶ Zwar betrifft dies die Anforderungen an Mitarbeitende, allerdings ist die Frage zu stellen, ob hier nicht auch eine personalstrategische Herausforderung für die Organisation besteht (s.u.), mithin der Zusammenhang zwischen organisationaler und personaler Dimension deutlicher bearbeitet werden müsste.

3. Der Austritt aus einer christlichen Kirche stellt dementsprechend grundsätzlich keinen automatischen Kündigungsgrund mehr dar, zumindest dann nicht, wenn er vor dem Dienstbeginn liegt (§6). Andere Verhaltensweisen, die auf eine grobe Missachtung tragender kirchlicher Glaubensgrundsätze und wesentlicher Prinzipien hinauslaufen, können allerdings nicht toleriert werden.¹⁷ Hier ist ein gestuftes Verfahren anzuwenden, das erst in der dritten Stufe eine außerordentliche Kündigung in Betracht zieht.

2. Fazit und Konsequenzen für Personalstrategie und -management

Die MA-RL greift die in der diakonischen Grundmatrix beschriebenen Zusammenhänge implizit und explizit auf. Ausgangspunkt ist der, immer vorausgesetzte, kirchliche Auftrag, der entsprechend der Grundmatrix als Orientierungsauftrag (Organisationsdimension) und mittels (christlich-) religiöser Deutungskompetenz ausgeformte Spiritualität (personale Dimension) jeweils dreifach differenziert werden kann.

Im Zuge der Leitbildimplementierung und Kulturentwicklung christlicher Unternehmen ist es im Blick auf alle Mitarbeitenden notwendig, die Leistungsprozesse entsprechend multiperspektivisch zu überdenken. Hierzu könnte beispielsweise die Bearbeitung der „Customer Journey“ wertvolle Hinweise liefern, wenn ihre Touchpoints denn im Blick auf alle wesentlichen Dimensionen, in denen sich Kultur manifestiert, moduliert werden: Ausstattung, Stimmung, Zusammenarbeit, Haltung, Spiritualität.¹⁸

Die Bereiche Verkündigung, evangelische Bildung, Seelsorge und Tätigkeiten mit einer „besonderen Verantwortung für das evangelische Profil“ betreffen die operativ-funktionale

¹⁶ Vgl. Begründung MA-RL, zu §5.

¹⁷ Vgl. a. a. O., zu §6.

¹⁸ In Anlehnung an Joachim Reber, in: Holger Böckel, AGAPLESION Wissen Unternehmenskultur, 2024, 19-23.

bzw. professionelle Zuständigkeit für Orientierungsauftrag, -anspruch und -angebot. Hierbei ist die Verbindung von Profession und kirchlicher Bindung begründbar, was im allgemeinen Verständnis durch die formale Mitgliedschaft in einer christlichen Kirche belegt ist.

Eine eigene Aufmerksamkeit benötigt der Bereich der Einrichtungsleitung. Die MA-RL setzt hier grundsätzlich kein Erfordernis der Kirchenmitgliedschaft mehr voraus. Dies ist für sich genommen auch denkbar. Allerdings führt der dadurch möglicherweise indizierte Ausfall einer christlichen Glaubensbindung zu der eigentlichen Problematik mangelnder Identifikation mit den christlichen Grundlagen und Zielen der Organisation, und zwar aus drei Gründen:

Erstens ist Leitung für die Zielerreichung des Leistungsprozesses verantwortlich. Wenn hierbei der diakonische Orientierungsauftrag einen integrativen Bestandteil darstellt, so muss sie einen eigenen Bezug hierzu herstellen können. In Fragen der Religion gibt es allerdings aufgrund der notwendigen Authentizität keine (bloß) taktischen Bezüge, sie wurzelt vielmehr in der normativen Inanspruchnahme für das eigene Lebenskonzept.

Zweitens ist die Leitung wesentlich mit der (intern wie extern) strategischen Ausrichtung beschäftigt, die sich aus normativen Vorgaben begründet. Hierfür ist eine hohe Identifikation mit diesen Prämissen notwendig. Dies gilt vor allem auch, da andere MA und Führungskräfte davon partizipieren sollen und müssen. Führungskräfte repräsentieren die normativen Grundlagen nach innen, was immer auch eine personale Dimension beinhaltet.

Drittens besitzt Leitung stets eine Repräsentationsfunktion nach außen. Diese kann sie im Falle einer eigenen Negativbindung nicht glaubwürdig darstellen: Auch die Außenperspektive fragt an dieser Stelle persönliche Authentizität ab: Glaubst du wirklich selbst, was du da via Position (eigentlich) vertrittst und wofür die Organisation insgesamt steht?

Die MA-RL greift diese Thematik indirekt durch den Verweis auf die „Verantwortung“ für das christlich-diakonische Profil oder die Außenrepräsentanz auf, wofür unter anderem eine Kirchenmitgliedschaft erforderlich sein kann. Allerdings beantwortet sie damit weder die eigentliche Thematik der Notwendigkeit einer sprachfähigen christlichen Glaubensbindung noch die Frage nach der organisationsbezogenen Operationalisierung derselben – und bleibt insgesamt unscharf. Hier ist eine offene „Baustelle“ erkennbar und es wird darauf ankommen, wie Leitung in diakonischen Unternehmen in Zukunft unter diesen Aspekten formal und praktisch konstituiert sein wird. In jedem Fall wird für die Steuerung des Unternehmens die christliche Gestimmtheit und Sprachfähigkeit der verantwortlichen Akteure über die formale Mitgliedschaft hinaus entscheidend sein. Dies führt zu folgenden *Konsequenzen*, die hier abschließend skizziert werden sollen:

- Erstens:* Der in Satzung und Leitbild diakonischer Unternehmen und Einrichtungen festgehaltene und in der MA-RL zugrunde gelegte *kirchliche Auftrag* muss vor allem im Blick auf seine Orientierungsleistung („Kommunikation des Evangeliums“) interne Strukturen und Prozesse tatsächlich begleiten und durchdringen. Dies setzt eine intensive Beschäftigung mit der Grundmatrix und der entsprechenden Konsequenzen sowie die Integration aller Kulturdimensionen voraus.
- Zweitens:* (Personal-)strategisch muss die Öffnung für Mitarbeiter ohne Kirchenmitgliedschaft einhergehen mit der Akquise, Förderung, Begleitung, Integration von (sprachfähigen) Christinnen und Christen, die das Arbeitsfeld mit ihrem Glauben in Zusammenhang bringen und bereit sind, entsprechende Impulse als Kontextualisierung der organisationalen Leistung im Sinne des Leitbilds einzubringen (Orientierungsaufgabe).
- Drittens:* Die „Seelsorgestellen“ in diakonischen Unternehmen sollten dergestalt modifiziert werden, dass eine Öffnung für Aufgaben der Kulturentwicklung und der Bildung diakonischer Gemeinschaften erfolgt. Neue Qualifikationswege und berufsbiographische Zugänge sollten neu erschlossen werden. Dabei ist auch eine praxisintegrierende Qualifikation für Mitarbeitende aus nicht-seelsorgerlichen Berufsfeldern denkbar (Pflege, Sozialbetreuung, Verwaltung etc.). Diese muss ebenfalls einen BA-Abschluss mit Theologie-Anteil beinhalten und könnte als verkürztes duales Studium berufsbegleitend erfolgen (vgl. TSB Berlin u.a.). In einzelnen Fällen kann dies zur Entwicklung von „Fachstellen für diakonische Kultur, geistliches Leben und Seelsorge“ führen (z.B. in der EKM).
- Viertens:* Die Förderung von diakonischen bzw. christlichen Ansätzen neuer (und bestehender) Gemeinschaften vor Ort sollte konsequent erfolgen. Dabei müssen bekannte, aber auch neue Formen für AGA erprobt werden: diakonische Hausgemeinschaften, diakonische Schwestern- und Bruderschaften, fresh expressions of church, Gottesdienstvorbereitungskreise etc.
- Fünftens:* Die Kommunikation des Evangeliums nach außen setzt dieselbe nach innen voraus. Hier sind Führungskräfte wegen ihrer Vorbildfunktion besonders gefragt. Dies kann jedoch aufgrund der nicht mehr haltbaren Erfordernis der Kirchenmitgliedschaft auch nicht mehr formal für alle gefordert werden. Die immer stärker ausfallende kirchliche Sozialisation setzt hier eine zweifache Bewegung voraus: Einerseits müssen Führungskräfte, ob Christen oder nicht, die das Menschenbild sowie den kirchlichen Auftrag betreffenden diakonischen und christlichen Hintergründe des Leitbilds verstehen können und darüber auskunftsfähig sein. Dies setzt umfangreichere (Fort-) Bildungsbemühungen voraus als dies bisher der Fall war, z.B. durch obligatorisches Training zur Sprachfähigkeit im Blick auf Grundprinzipien des Leitbilds. Die MA-RL

sieht hier die diakonischen Organisationen ebenfalls noch stärker als bisher in der Pflicht.

Andererseits bedarf es der Stärkung bzw. gezielten Förderung von entsprechend motivierten Christinnen und Christen in Führungspositionen im Blick auf die Sprachfähigkeit ihrer Glaubensbindung (Nachqualifikation).

Können einzelne Leitende diese mangels christlicher Glaubensbindung bzw. kirchlich-diakonischer Sozialisation nicht mehr wahrnehmen und fehlt die Bereitschaft zu einer entsprechenden Nachqualifikation muss dies durch andere Personen wahrgenommen werden. Da dies aber integrierter Bestandteil des Leitungshandelns ist (normative Dimension), kann dies nur auf derselben Führungsebene geschehen. Strukturell stellt sich in jedem Fall die Frage, wie die in der MA-RL erwähnte Verantwortung für das christlich-diakonische Profil und seine Repräsentanz nach außen verortet wird. Mögliche Ansätze könnten sein:

1. Gründung theologisch-diakonischer Beiräte: gemischtes Gremium, das mindestens 2x im Jahr von Seiten kirchlicher Träger gemeinsam mit Seelsorge, UK und Leitung auf die diakonische Kulturentwicklung schaut und Anregungen gibt.
2. Nebenamtliche Beauftragungen für „christlich-diakonische Kulturentwicklung“ und Zuordnung zur Leitung bei nichttheologischen christlich motivierten Mitarbeitenden. Entwicklung entsprechender Qualifizierungen (Weiterbildung) und fachliche Begleitung.
3. Erhalt und Ausbau der Stellen von theologisch qualifizierten Mitarbeitenden in Leitungsposition oder mit einem leitungsbezogenen Anteil, in kleineren Einrichtungen auch in Kombination mit einer Beauftragung für „Seelsorge“ oder „geistliches Leben“, in größeren auf der Top-Führungsebene.

Solche und weitere Ansätze können helfen, der auch in der Führungsebene spürbaren innere und äußere Distanz zur christlichen Basis des diakonischen Auftrags strukturell zu begegnen. Zwar kann der damit einhergehende Trend zur Delegation an theologische Profis (Professionalisierungstrend) nicht die o.a., notwendigen christlich-religiösen Kompetenzen und Selbstbindungen bei Mitarbeitenden nichttheologischer Professionen und Fachrichtungen ersetzen. Allerdings können diese hierdurch sinnvoll ergänzt und auch wirksam gefördert werden.

Literatur

- Holger Böckel, Spiritualität und Diakonischer Auftrag, Berlin 2025.
- (Nichtamtliche) Begründung zur Richtlinie des Rates der EKD über Anforderungen an die berufliche Mitarbeit in der EKD und ihrer Diakonie vom 20. Januar 2024 (Begründung MA-RL), unter I. 1., aufgerufen unter: www.kirchenrecht-ekd.de (Zugriff am 13.09.2024).
- Joachim Reber, in: Holger Böckel, AGAPLESION Wissen Unternehmenskultur, 2024, 19-23.
- Richtlinie des Rates über Anforderungen an die berufliche Mitarbeit in der Evangelischen Kirche und ihrer Diakonie (Mitarbeitsrichtlinie). In der Bekanntmachung der Neufassung vom 20. Januar 2024 (AB l. EKD 2024, Nr. 2, 30) berichtigt am 15. Februar 2024 (AB l. EKD 2024, Nr. 3, 39), aufgerufen unter: www.kirchenrecht-ekd.de (Zugriff am 13.09.2024).