

# Kritisch-konstruktive Auseinandersetzung mit dem diakonischen Profil\*

*Johannes Eurich*

Wer vor 30 Jahren gefragt worden wäre, was ist denn das diakonische Profil eines evangelischen Krankenhauses, hätte wahrscheinlich die Frage nicht richtig einordnen können. Die Frage nach dem Christlichen in der Diakonie war damals keine, die man als Frage nach einem spezifischen Profil gestellt hätte. Denn natürlich gab es viele Menschen, die ihr Engagement in der Diakonie christlich begründet haben und natürlich gab es viele Einrichtungen, denen der Bezug zur Kirche wichtig war oder die sich als sozialer Arm der Kirche verstanden haben. Aber die Frage danach, wie christliche Grundwerte in Leitbildern, Balanced Score Cards oder der neuesten Generation des St. Galler-Management-Modells abgebildet werden können, eigentlich die Frage danach, wie christliche Werte in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen zur Geltung gebracht und mit dem operativen Geschäft verzahnt werden können, ist doch eher jüngeren Datums. Bei der Frage nach dem diakonischen Profil geht es um die Frage, wie diakonische Einrichtungen in einem wettbewerblichen Umfeld ihre spezifische Prägung als Vorteil ins Spiel bringen können. Man kann das so deuten: Nächstenliebe und die Sorge für Menschen in Not gehören nach wie vor zu den gesellschaftlich am höchsten bewerteten Zuschreibungen an Diakonie und Kirche. Hier können diakonische Unternehmen sich von anderen sozialen Dienstleistern absetzen, etwa weil ein Mehr an Zuwendung, an Mitmenschlichkeit im Umgang mit pflegebedürftigen Menschen, im Umgang mit Menschen mit Behinderung erwartet wird. Das ist einer der Gründe, warum die Frage nach dem diakonischen Profil seit der Einführung wettbewerblicher Rahmenbedingungen 1995 – damals zunächst im Pflegebereich – stärker diskutiert wird. Ein weiterer Grund besteht in einer internen Herausforderung, die auch mit der Ökonomisierung des Sozialbereichs zusammenhängt: So fordern wettbewerbliche Rahmenbedingungen und der damit einhergehende steigende Kostenwettbewerb Produktorientierung und die Gewährleistung ökonomischer Effizienz, was sich auf der Ebene einzelner diakonischer Dienstleister als Spannung zwischen dem Anspruch nach Werteorientierung und sozialmarktlichen Steuerungsanforderungen niederschlägt. Ökonomische Effizienz entwickelt sich immer mehr zum dominierenden Qualitätskriterium. Als kirchlicher Dienstleister bewegt sich die Diakonie jedoch faktisch innerhalb unterschiedlicher Kontexte und nicht allein als Akteur innerhalb rein wettbewerblicher, (sozial-)marktlicher Bedingungen. Die

---

\* Vortrag bei der Mitgliederversammlung des Ev. Fachverbands Behindertenhilfe im Diakonischen Werk Württemberg am 15.9.17 in Stuttgart. Der Vortragsstil wurde weitgehend beibehalten.

Herausforderung lautet hier, Organisationsstrukturen so weiterzuentwickeln, dass die Vermittlung zwischen diakonischem Selbstverständnis, Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit gelingt und das diakonische Profil als Kennzeichen für die Ergebnisqualität der angebotenen Dienstleistungen gelten kann. Aufgrund des Kostendrucks in manchen Handlungsfeldern kann man sagen, dass die Situation für die kirchlichen Wohlfahrtsverbände alles andere als einfach ist. Die Mischform aus sozialwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und christlicher Wertegrundlage verlagert die Spannung zwischen beiden in die einzelnen Organisationen selbst hinein. Dort muss Wirtschaftlichkeit mit Christlichkeit und Fachlichkeit jeweils ausbalanciert werden.

Soviel als Einstieg zum Hintergrund der Frage nach dem diakonischen Profil. Die folgenden Ausführungen widmen sich drei Fragebereichen.

1. Welche biblischen Orientierungen gibt es im Blick auf Hilfehandeln?
2. Bedeutet das diakonische Profil, dass wir besser sind als andere Anbieter? Kann man auf Ebene des Hilfehandelns überhaupt einen Unterschied machen zwischen christlichen Angeboten und nicht-christlichen Angeboten?
3. Was kann man von Mitarbeitenden erwarten im Blick auf das diakonische Profil? Und damit verbunden die Frage: Was ist die Anforderung an diakonische Einrichtungen auf Organisationsebene?

## 1. Biblische Orientierungen für helfendes Handeln und die Frage nach dem diakonischen Profil

Menschliches Leben wird biblisch grundsätzlich als verletzliches und bedürftiges Leben beschrieben. So werden z.B. Menschen in Armut in den Seligpreisungen Jesu (Mt 5, 3-12/ Lk 6, 20-23) nicht einfach nur als bedürftige Menschen aufgefasst, sondern ihre Lebenslage wird als „eine Gemengelage von materieller Armut, mangelnder Teilhabe an religiöser und allgemeiner Bildung sowie sozialer und religiöser Ächtung“ verstanden, so dass sie „in ihrer Erfahrung des Mangels eine das ganze Leben kennzeichnende Bedürftigkeit und Verletzlichkeit“ dokumentieren, die „gerade im Vollzug des Mitleidens mit ihnen deutlich wird. Das, was das Leben menschlich ausmacht, liegt im Empfangen, nicht in der Leistung oder in der aufrechnenden Gegenseitigkeit.“<sup>1</sup>

Aus dieser grundlegenden Einsicht zum Menschsein folgt in biblisch-theologischer Perspektive der Einsatz für arme und marginalisierte Menschen. Die Aussage, „Was ihr für einen meiner geringsten Brüder getan habt, das habt ihr mir getan“ (Mt 25, 40), verdichtet

---

<sup>1</sup> Wolfgang Maaser, Öffentliche Diakonie im Spannungsfeld von Kirche und Gesellschaft, in: Johannes Eurich/ders., Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik (VDWI 47), Leipzig 2013, 40-74: 47.

dieses Engagement in der Identifikation des Weltenrichters mit den Hungrigen, Durstigen, Gefangenen usw.<sup>2</sup> Der Einsatz für sozial benachteiligte Menschen zielt daher „als Handlungsperspektive auf den Mitvollzug des Weges Gottes“<sup>3</sup> und wurde in der Option für (und mit) den Armen theologisch begründet. „Die Option für die Armen ist zunächst und in fundamentaler Weise Gottes Option. Gottes Vorliebe gilt den Armen, nicht weil sie besonders gut oder religiös sind, sondern eben weil sie arm sind. Dies ist deshalb so, weil Gott dort, wo sein Ebenbild entehrt und wo die Würde des Menschen mit den Füßen getreten wird, selbst betroffen und entehrt wird.“<sup>4</sup> Diese theologische Option spiegelt sich in der Praxis der ersten Christengemeinden wider, in welchen die Abendmahlsfeier mit der Speisung von Armen verbunden wurde (vgl. 1 Kor 11, 17-34). „(G)ottesdienstliche Vollzüge und Diakonie stellen zwei Seiten ein und derselben Medaille dar.“<sup>5</sup>

Man kann daher vom diakonischen Engagement zugunsten von armen und sozial benachteiligten Menschen als einer fundamentalen christlichen Handlungsmaxime sprechen.<sup>6</sup> Dieses Engagement geht über die unmittelbare Hilfeleistung hinaus und schließt bereits in biblischer Perspektive die inhaltliche Gestaltung des Rechts für die Armen ein. Es fragt nach der Konkretisierung der Würdebedingungen, damit ein Mensch entsprechende Anerkennungserfahrungen machen kann, so dass wir auch heute als Diakonie fragen: „In welchem Ausmaß muss in einer Gesellschaft soziales, ökonomisches und kulturelles Kapital verteilt sein, damit auch die von Exklusion bedrohten Menschen reale Erfahrungen der Selbstanerkennung und der durch andere machen können?“<sup>7</sup> Welche institutionellen Voraussetzungen müssen dafür vorhanden sein?

Die Frage nach dem Profil der Diakonie lässt sich daher nicht nur an die einzelne diakonische Einrichtung stellen, es ist genauso eine Frage an die Sozialpolitik nach einer angemessenen Versorgungsgrundlage marginalisierter Menschen in unserer Gesellschaft. Nicht umsonst halten wir als Diakonie das Prinzip der Sozialanwaltschaft hoch, auch wenn man dieses transformieren und als Themen-Advocacy weiterentwickeln muss.

Zugleich muss jedoch auch darauf hingewiesen und kritisch gefragt werden, inwieweit die Diskussion um ein „diakonisches Profil“ oder „Proprium“ einem theologisch fragwürdigen

---

<sup>2</sup> Auch wenn exegetisch umstritten war, wer die Brüder (und Schwestern) sind, mit denen sich der Weltenrichter identifiziert, ändert diese Unklarheit nichts an der grundsätzlichen Aufforderung, die in diesem diakoniesgeschichtlich wirkmächtigen Text zum Tragen kommt. Vgl. Gerd Theißen, *Die Rede vom großen Weltgericht* (Mt, 25, 31-46). *Universales Hilfsethos gegenüber allen Menschen?*, in: Arnd Götzelmann/Volker Herrmann/Jürgen Stein (Hg.), *Diakonie der Versöhnung. Ethische Reflexion und soziale Arbeit in ökumenischer Verantwortung*, Stuttgart 1998, 60-70.

<sup>3</sup> Gerhard K. Schäfer, *Die Option für die Armen als Herausforderung für die Diakonie und Sozialethik* in: Arnd Götzelmann/Volker Herrmann/Jürgen Stein, *Diakonie der Versöhnung. Ethische Reflexion und soziale Arbeit in ökumenischer Verantwortung*, Stuttgart 1998, 204-215: 206.

<sup>4</sup> Ebd.

<sup>5</sup> Maaser, *Diakonie*, 48.

<sup>6</sup> Vgl. ebd.

<sup>7</sup> A.a.O., 49.

Bewertungsmuster unterliegt, das eine diakonische Legitimität nur dann gegeben sieht, wenn ein Differenzkriterium erfüllt ist, also Diakonie sich primär dadurch auszeichnet, dass sie sich von anderen sozialen Dienstleistern erkennbar abgrenzt.<sup>8</sup> „Man kann noch radikaler fragen, ob nicht die ethische Dimension der Heilung, Pflege, Betreuung und Erziehung von Menschen sowie der Eintritt für gesellschaftliche Solidarität und politische Rechtssicherheit als Beitrag zur humanen und sozialen Gestaltung der Gesellschaft an sich eine gewisse implizite theologische Dignität hat oder zumindest haben kann.“<sup>9</sup> Helfen ist an sich bereits etwas Gutes, ohne dass es religiös begründet sein muss.

Für die Diakonie folgt daraus jedoch eine Notwendigkeit: Diese implizite theologisch-sozialethische Dimension muss ergänzt werden um die explizite, „verkündende“ und „hinweisende“ Dimension. Sonst weiß man nicht, aus welchen Motiven oder welcher Gesinnung heraus jemand hilft. Karl Barth hat sich gegen eine stumme, aussageunfähige Diakonie gewandt, wenn er schreibt: „Fürsorge für den ganzen Menschen. Wie viel sie auch für ihn tun mag – was hat sie ihm eigentlich damit zu sagen?“<sup>10</sup> Barth weist darauf hin, dass helfendes Handeln als solches noch nichts aussagt darüber, wer hier hilft und warum er das tut. Dies hängt mit dem Charakter von Hilfehandlungen als solchen zusammen, wie wir im nächsten Punkt sehen werden.

## 2. Das diakonische Profil als Unterscheidungsmerkmal und diesbezügliche Schwierigkeiten

Die Frage nach dem diakonischen Profil wird jedoch vor allem auf Einrichtungsebene gestellt. Gemeint ist so etwas wie: man muss doch irgendwo sehen können, dass es sich hier um eine christliche Einrichtung handelt, man muss etwas vom Geist des Evangeliums spüren.

Im Kontext eines sozialen Dienstleisters stellt sich zunächst die Frage, ob man an einer Hilfehandlung selbst, also an der angebotenen sozialen Dienstleistung der Einrichtung, das Christliche zeigen kann. Ist es nicht ein besonderes Merkmal von Christinnen und Christen, anderen Menschen zu helfen?

Die Antwort fällt deutlich und vielleicht für einige Gläubige unbefriedigend aus:

Auf der Handlungsebene lässt sich nicht *eindeutig* die Christlichkeit oder Evangeliumsgemäßheit einer Hilfehandlung ausweisen, und zwar deshalb, weil es kein Spezifikum etwa christlichen Operierens gegenüber dem Operieren eines Agnostikers oder Muslimen gibt.<sup>11</sup> Helfendes Handeln ist vieldeutig, kann aus unterschiedlichen Motiven gespeist

<sup>8</sup> So Uwe Becker (Hg.), Perspektiven der Diakonie im gesellschaftlichen Wandel, Neukirchen-Vluyn 2011, 22.

<sup>9</sup> Ebd.

<sup>10</sup> Karl Barth, Die Kirchliche Dogmatik IV, 3, Zürich 1974, 1024.

<sup>11</sup> Dies schließt nicht aus, dass man eine Hilfehandlung auch in christlicher Perspektive begründen kann und den spezifischen Beitrag, der in historischer Perspektive zur Entstehung einer Hilfekultur vom Christentum

sein und ist kein christliches „surplus“. Anders ausgedrückt: Helfen ist nichts spezifisch Christliches, sondern etwas allgemein-menschliches. Jeder Mensch kann helfen und tut dies auch. Dies hat eine wichtige Folge im Blick auf die Bedeutung des Glaubens für Hilfehandeln:

Der Glaube der Handelnden ist für den Vollzug der Hilfehandlung zwar nicht unbedeutend, aber letztlich für diesen nicht entscheidend. Diese Einsicht ist bereits im Neuen Testament festgehalten, wenn die Betonung auf das Lindern der Not als solcher gelegt wird und der Glaube der helfenden Person nur aus dem Kontext erschlossen werden kann (vgl. Mt 25, 31-46 oder Lk 10, 25-37). Dies bedeutet im Umkehrschluss jedoch nicht, dass nun alles helfende Handeln gleich wäre.<sup>12</sup> Es weist vielmehr daraufhin, dass es unterschiedliche Motivationen zum Helfen und unterschiedliche Verständnisse des Helfens gibt. Der Glaube ist ein motivationaler Zugang zum Helfen und kann dazu beitragen, Verständnisse des Helfens zu reflektieren und eine Orientierung für das, was gutes Helfen auszeichnet zu gewinnen. In anderen Worten ausgedrückt: Die Diakonie ist aufgefordert, ihr eigenes Verständnis des Helfens darzulegen und dafür zu werben.<sup>13</sup> Dieses wird nach wie vor mit einem hohen Vertrauensvorschuss von der Bevölkerung in Deutschland anerkannt. Jedoch können anhand des Vollzugs einer Hilfehandlung keine religiösen oder weltanschaulichen Voraussetzungen der Handlung eindeutig aufgewiesen werden oder ein Mehrwert einer Hilfehandlung begründet werden. Was Not tut ist also nicht die Begründung eines diakonischen Profils als christlicher Mehrwert, sondern als stimmige Unternehmensphilosophie: Jede Organisation ist herausgefordert, schlüssig darzulegen, wie sie christliche Überzeugungen und Grundsätze in ihrem Organisationshandeln, d.h. im Umgang mit Mitarbeitenden und Kunden umsetzt. Das ist anspruchsvoll genug und genügt vollkommen. Es wird andere Anbieter geben, die das vielleicht ganz ähnlich begründen, vielleicht bestehen auch kleinere oder größere Unterschiede in der weltanschaulichen Verortung. Der Unterschied muss vom Organisationshandeln her sichtbar werden. Bei diesem bildet die motivationale Basis des Helfens jedoch eine intrinsische Motivation, die erst durch explizite Äußerungen von Dritten erfasst werden kann. Hier spielt die in Leitbildern festgehaltene und in der Praxis gelebte Kultur der Organisation eine bedeutsame Rolle.

---

geleistet wurde, würdigen sollte. Jedoch ist Hilfehandeln nichts exklusiv Christliches. Vgl. zur Begründung eines christlichen Verständnisses Johannes Eurich, *Profillose Diakonie? Zur Diskussion um die Begründung diakonischen Handelns*, in: *Glaube und Lernen* 29 (2014), 33-43; vgl. zur Hilfekultur Klaus Baumann, *Hilfekultur als Kulturhilfe. Die organisierte Nächstenliebe (Caritas/Diakonie) der Kirche als Kulturfaktor*, in: Johannes Eurich/Christian Oelschlägel (Hg.), *Diakonie und Bildung. Heinz Schmidt zum 65. Geburtstag*, Stuttgart 2008, 109-126.

<sup>12</sup> Gegen Heinz Rügger/Christoph Sigrist, *Diakonie – eine Einführung. Zur theologischen Begründung helfenden Handelns*, Zürich 2011, 34ff.

<sup>13</sup> Vgl. Eurich, *Diakonie*, 33-43 sowie ders., *Diakonie angesichts der Herausforderung interreligiöser Begegnung*, in: Heinz Rügger/Christoph Sigrist (Hg.), *Helfendes Handeln im Spannungsfeld theologischer Begründungsansätze*, Zürich 2015, 199-220.

Aus dieser Argumentation folgt eine Konsequenz im Blick auf die religiösen Voraussetzungen, die von einer diakonischen Einrichtung an ihre Mitarbeitenden gestellt werden können: Auf der Handlungsebene sind für eine Hilfeleistung heute professionelle Standards maßgebend und nicht die Gesinnung der Nächstenliebe. Natürlich kann ein Mitarbeitender sein professionelles Handeln auch religiös deuten. „Die religiöse Deutbarkeit des Hilfeethos führt jedoch entgegen theologischem Wunschdenken nicht dazu, das Helfen durchweg in religiöse Bestimmtheit zu überführen. Geholfen wird im Alltagsvollzug aus einem humanen Ethos heraus, aus Berufspflicht bzw. aufgrund der Regeln des Organisationsprogramms.“<sup>14</sup> Wer daher die religiöse Lesart helfenden Handelns als Voraussetzung zur Mitarbeit in der Diakonie macht, „überfordert nicht nur regelmäßig Menschen, die in der Diakonie arbeiten; sie wird auch ihrer eigenen Motivationslage nicht gerecht und von daher als theologische Überfremdung verstanden.“<sup>15</sup> Auf der Seite der Mitarbeitenden ist diese Deutung sicherlich in vielen Fällen zutreffend, in stärker volksgläubig geprägten Regionen vielleicht weniger, in Ostdeutschland dagegen eher noch mehr.

### 3. Das diakonische Profil als Aufgabe von Einrichtung und Mitarbeitenden

Wenn die religiöse Begründung einer Hilfeleistung an sich nicht die zentrale Bedeutung hat, brauchen wir dann gar keine Christinnen und Christen mehr in der Mitarbeiterschaft? Das wäre doch irgendwie auch merkwürdig. Daher zunächst nochmals einige Überlegungen zur christlichen Orientierung von Mitarbeitenden: In vielen diakonischen Einrichtungen prägten Diakonissen lange Zeit das Bild: äußerlich durch ihre Tracht, innerlich durch die christliche Grundhaltung, mit der sie ihren Dienst versahen. Die Arbeit der Schwestern für notleidende Menschen hatte seine Motivation in christlicher Liebe und wurde mit christlicher Frömmigkeit und in aufopfernder Haltung ausgeübt – als zeitgebundene Form christlicher Liebestätigkeit, die individuell unterschiedlich ausgefüllt wurde. Auch wenn man heute einige Aspekte des Diakonissenmodells kritisch sehen kann, trugen die Diakonissen dennoch explizit zur christlichen Identität des Hauses bei und prägten dessen Klima und Frömmigkeitspraxis entscheidend. Das hat sich geändert, seit die Zahl der Diakonissen zurückgegangen ist und die Zahl der Mitarbeitenden zugenommen hat, die sich in mehr oder weniger großer Distanz dem christlichen Glauben gegenüber befinden. Dadurch fiel den diakonischen Einrichtungen eine – auch äußerlich gut erkennbare – Gruppe von Mitarbeitenden weg, die die christliche Grundhaltung repräsentierten. Zur Gegensteuerung wird in manchen Einrichtungen nun

---

<sup>14</sup> Thorsten Moos, Kirche bei Bedarf. Zum Verhältnis von Diakonie und Kirche aus theologischer Sicht, in: Zeitschrift für evangelisches Kirchenrecht 58 (2013), 253-279: 267. Gegen Moos ist hier einzuwenden, dass das Organisationsprogramm der Diakonie jene spezifisch christliche Deutung enthält, die in diesem Statement unter dem Stichwort der Organisationskultur unten aufgenommen wird.

<sup>15</sup> A.a.O., 268.

versucht, kommunitäre Lebensformen wiederzubeleben und als Keimzelle christlicher Nächstenliebe in den Einrichtungen zu verankern<sup>16</sup>, in anderen werden Glaubenskurse für diakonische Mitarbeitende angeboten<sup>17</sup>. Insgesamt nehmen Angebote und Literatur zur Glaubensbildung wie zur Spiritualität in der Diakonie zu, um eine christliche Orientierung oder zumindest eine Offenheit für spirituelle Dimensionen unter einer pluralistischen Mitarbeiterschaft zu befördern. Vielfach werden solche Angebote eingesetzt, um die Ausbildung eines diakonischen Selbstverständnisses der Mitarbeitenden, also einer Zustimmung der Mitarbeitenden zu den christlichen Grundlagen der Einrichtung im Sinne einer internen Vergewisserung und Auskunftsfähigkeit zu befördern. Dies ist wichtig, denn eine Organisation benötigt Mitarbeitende, die glaubwürdig für das religiöse Profil der Organisation eintreten können, auch wenn dies in einer pluralistischen Mitarbeiterschaft nicht als zwingende Voraussetzung an jeden Mitarbeitenden gestellt werden kann.

Es wurde bereits deutlich: ein diakonisches Profil taugt nicht, um auf der Ebene einer Hilfehandlung an sich, also auf der Ebene des Vollzugs der Dienstleistung, diese von anderen Anbietern eindeutig abzusetzen. Die Angebote von Glaubenskursen oder geistlichen Fortbildungen weisen uns jedoch auf einen anderen Aspekt hin: Wir benötigen ein diakonisches Selbstverständnis, am besten eine diakonische Identität von Mitarbeitenden, der leitenden sowieso, aber auch quer durch alle Abteilungen und Hierarchieebenen einer diakonischen Einrichtung. Dies gehört eben zur Aufgabe, die jede diakonische Einrichtung in einer pluralistischen Umwelt leisten muss: Sie muss angeben, in welcher Tradition sie steht, welches Selbstverständnis sie hat und wie sie dieses zum Wohle der Kunden gestaltet. Daher ist es meines Erachtens viel stimmiger von einer diakonischen Identität als vom diakonischen Profil zu sprechen. Letzteres wird nur deshalb heute so betont, weil man hofft, dadurch einen Wettbewerbsvorteil generieren zu können. Aber letztlich ist ein Profil ein Außenriss, eine Profilkante, die innerlich, also inhaltlich gefüllt sein muss: eben vom christlichen Selbstverständnis einer Einrichtung.

Damit wird die Frage nach dem diakonischen Profil aber vollends eine Aufgabe der ganzen Organisation und kann nicht nur an den Mitarbeitenden einer Einrichtung festgemacht werden. Wir haben bereits gesehen, dass eine Hilfehandlung weder spezifisch christlich sein muss, noch muss sie von religiösen Deutungen der Mitarbeitenden zwingend begleitet werden, so dass die Begründungslast des christlichen Selbstverständnisses einer diakonischen Einrichtung sich nicht nur auf den einzelnen Mitarbeitenden und seine Gesinnung konzentrieren sollte. Dies ist deshalb nicht notwendig, weil die Hilfehandlung in einem spezifisch konturierten

---

<sup>16</sup> Vgl. Axel von Dressler, *Diakonie und Spiritualität. Impulse aus der Welt der Kommunen, Neukirchen-Vluyn* 2006.

<sup>17</sup> Vgl. *Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband und Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V. (Hg.), In der Diakonie den Glauben weitergeben – durch Kurse zu Themen des Glaubens (Diakonie Texte 09.2012), Berlin* 2012.

Kommunikationsraum stattfindet, der oftmals unter die Worte „Diakonie ist Kirche“<sup>18</sup> gefasst wird.

Die zu beantwortende Frage lautet daher, inwieweit eine diakonische Einrichtung am Kommunikationsraum des Evangeliums Teil hat und die christliche Deutung der Wirklichkeit glaubwürdig vergegenwärtigt. Der Fokus ist weg von den Voraussetzungen des einzelnen Mitarbeitenden hin zur Profilierung der Organisation zu lenken. Die diakonische Organisation muss folglich ihr Verständnis als christliche Einrichtung formulieren und darlegen, in welchem Ethos und in welchen ethischen Richtlinien sich dieses widerspiegelt. Insbesondere muss die Organisation ihre Kirchlichkeit explizit werden lassen.<sup>19</sup> Eine Mitarbeit ist dann nicht an der Kirchenmitgliedschaft, sondern an der Zustimmung des Mitarbeitenden zur Kirchlichkeit des Hauses einschließlich seiner ausformulierten christlichen bzw. ethischen Grundlagen festzumachen. Hier muss man zwischen Zustimmung oder Akzeptanz und Bekenntnis deutlich unterscheiden. Das Bekenntnis des Glaubens gehört in den privaten Bereich und kann – auch theologisch – nicht erzwungen werden. Grundsätzliche Bejahung der Christlichkeit eines Hauses kann aber erwartet werden. Und sollte auch eine Rolle spielen. Denn das christliche Profil einer Einrichtung kann nicht gegen die Mitarbeitenden, sondern nur gemeinsam mit ihnen umgesetzt werden, zumal die Mitarbeitenden die zentrale Stelle im Kontakt mit den Kunden bilden, in dem das christliche Profil bewährt werden muss.

Allerdings gibt es einen Einwand gegen eine solche Position: Natürlich kann man nun sofort darauf hinweisen, dass dazu Mitarbeitende benötigt werden, die ein solches Profil *authentisch* verkörpern. Das ist zweifellos richtig, denn würde man die „Christlichkeit einer Einrichtung“ vollständig von der organisationalen Ebene abhängig machen, würde man gewissermaßen eine Katholisierung beschreiten, die Organisation würde gleichsam zur „Heilsanstalt“, weil sie alleine die Christlichkeit gewährleisten würde. Andererseits markiert dies nur den äußersten Punkt. Man wird hier entgegennehmen können, dass auch der stummen Tat an sich eine implizite

---

<sup>18</sup> So z.B. das Leitbild der Diakonie Deutschland, online abrufbar unter [https://www.diakonie.de/fileadmin/user\\_upload/Diakonie/PDFs/Ueber\\_Uns\\_PDF/Leitbild.pdf](https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/Diakonie/PDFs/Ueber_Uns_PDF/Leitbild.pdf) (Zugriff am 17.10.2018).

<sup>19</sup> Heinz Schmidt weist in einem unveröffentlichten Statement darauf hin, dass in den grundlegenden Dokumenten wie Satzung, Statuten usw. die Formulierung von der Diakonie als "Wesens- und Lebensäußerung der Kirche" genannt und auch erläutert sein sollte, inwiefern gerade diese Einrichtung dem kirchlichen Auftrag, das Evangelium zu bezeugen, durch ihre Tätigkeiten nachkommt. Ein Theologe oder eine Theologin sollte im Vorstand mit der speziellen Aufgabe betraut sein, das kirchliche Profil der Einrichtung ständig ins Gespräch und auch bei Richtungsentscheidungen zur Geltung zu bringen. Aus rechtlichen Gründen sollte auch ein hochrangiger Vertreter der verfassten Kirche (auf der jeweilig passenden Ebene: lokal, regional oder landeskirchlich) bei der Leitung der Organisation, z.B. im Aufsichtsgremium mitwirken. Ebenfalls aus rechtlichen Gründen ist diese Explikation ihrer Kirchlichkeit von allen Organisationen zu leisten, die selbst als Anstellungsträger in Erscheinung treten. Außerdem sollte jede Einrichtung eigene spirituelle, seelsorgerliche und pädagogische Angebote ausweisen und kontinuierlich entwickeln, die einerseits eindeutig evangelisch konturiert, gleichzeitig aber ökumenische und interreligiöse Elemente ausweisen (soweit dies im Blick auf Mitarbeitende und Klientel sinnvoll ist) und auch konfessionslose Menschen ansprechen können.

theologische Bedeutung zukommt, dass der Gedanke eines Tatzeugnisses nicht ganz weggewischt werden kann. Zudem wurde weiter oben argumentiert: Nicht jeder Mitarbeitende muss fromm sein, weil es im Kommunikationsraum einer diakonischen Organisation genügend Artefakte und Symbole gibt, die auf den christlichen Deutehorizont hinweisen.<sup>20</sup> Nicht jeder Mitarbeitende muss eine christliche Überzeugung widerspiegeln, damit eine Organisation eine diakonische Identität ausbilden kann, aber die Mitarbeitenden müssen die christliche Ausrichtung der Organisation bejahen, auch wenn sie selbst nicht in gleicher Weise religiös sind, und es braucht unabdingbar auch solche Mitarbeitende in ausreichender Anzahl, die glaubwürdig ihren christlichen Glauben einbringen, auch wenn dies nicht als Voraussetzung an jeden Mitarbeitenden gestellt werden muss.

#### 4. Fazit

Abschließend möchte ich die Überlegungen in einer Differenzierung nach drei Ebenen bündeln:<sup>21</sup>

(1) Handlungsebene: Hilfehandeln ist, wie oben ausgeführt, vieldeutig und stellt kein explizites Gut des christlichen Glaubens dar. Die Überbetonung der Christlichkeit diakonischen Handelns bringt keinen Mehrwert in Bezug auf Qualität oder ethische Güte diakonischer Arbeit. Eine christliche Motivation für Hilfehandeln ist wünschenswert und kann implizit bestehen, ist aber auf der Handlungsebene an sich von außen nicht eindeutig zu erkennen.

(2) Während die theologische Dimension im konkreten Hilfehandeln „nur“ implizit enthalten ist, arbeitet Diakonie auf allen Ebenen vor dem Hintergrund eines spezifisch christlichen Deutungshorizontes. Dieser Deutungshorizont bringt, durch christliche Symbole, durch Veranstaltungen wie Andachten oder durch explizite Hinweise, die christliche Intention, Hintergrund und Verständnis einzelner Handlungen zum Ausdruck. Heute wird dies im größeren Zusammenhang der Gestaltung der Organisationskultur thematisiert.<sup>22</sup>

Für die Gestaltung der Organisationskultur ist die Beziehungsebene, sowohl innerhalb der Mitarbeiterschaft als auch gegenüber allen anderen Stakeholdern, entscheidend. Werden christliche Überzeugungen im Miteinander gelebt? Wie sieht z.B. die Fehlerkultur in einer Organisation aus? Gibt es die Unterscheidung zwischen Tat und Mensch? Wie gestaltet sich der Umgang in und mit Konfliktsituationen? Die Beantwortung dieser Fragen und der Deutungshorizont einer diakonischen Einrichtung bedingen sich gegenseitig. Für diakonische

---

<sup>20</sup> Der Bibelvers im Eingangsbereich, der Losungstext im Aufzug, die Bibel in der Nachttischschublade, die Andacht in der Kapelle, der/die Seelsorgerin usw. Vgl. Beate Hofmann, *Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte*, Stuttgart 2010.

<sup>21</sup> Vgl. Uwe Becker (Hg.), *Perspektiven der Diakonie im gesellschaftlichen Wandel*, Neukirchen-Vluyn 2011.

<sup>22</sup> Vgl. Beate Hofmann, *Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte*, Stuttgart 2010.

Dienste ist das Bemühen, sich des Deutungshorizontes ihres Handelns bewusst zu werden, verpflichtend, um implizit theologisches Hilfehandeln und explizites Wort-Zeugnis im Einrichtungsalltag miteinander aufeinander zu beziehen und miteinander zu verbinden.

(3) Neben Handlungsebene und Deutungshorizont sind für diakonische Einrichtungen kontextuelle Aspekte, die die Struktur und den Rahmen diakonischen Handelns betreffen, maßgebend. Im Unterschied zu gewerblichen Anbietern ist z.B. die Gemeinnützigkeit, die in der Diakonie auf Grundlage theologisch-ethischer Kriterien in der Zweckbestimmung einer Organisation verankert ist, ein den Kontext diakonischer Arbeit bestimmender Aspekt. Ökonomische Steuerungskriterien sind daher mit theologisch-ethischen Kriterien immer wieder in ein Gleichgewicht zu bringen. Zum Kontext gehören ebenso arbeitsrechtliche Fragen, Mitarbeitervertretung, Fragen des tariflichen Systems usw. Zum Kontext gehört schließlich auch die Einbettung diakonischer Einrichtungen in die Struktur der Diakonie innerhalb der entsprechenden Dachverbände und ihre Verbindung zur verfassten Kirche, so dass diakonische Einrichtungen in ihrer Bezogenheit nicht auf einzelne diakonische Kirchengemeinden oder freie Träger zu reduzieren sind.

Das Christliche einer diakonischen Einrichtung muss also nicht bewiesen werden noch kann es quantifiziert werden etwa durch Anzahl der Kirchenmitglieder unter den Mitarbeitenden. Es ist vielmehr eine Gestaltungsaufgabe der gesamten Organisation, die sich auf unterschiedlichen Ebenen vollzieht und letztlich ausgerichtet ist auf ein Ziel:

Es geht um die Lebenserleichterung oder das Wohlbefinden des unterstützungsbedürftigen Menschen – wenn dies erfolgt, ist auch die Frage nach dem Ausweis eines diakonischen Profils nicht mehr die Frage danach, sind wir besser als andere, sondern die Frage: handeln wir als Organisation stimmig entsprechend unseren christlichen Grundsätzen.