

# Diakonische Kultur im Diskurs

## Reflexionen über die Fachtage zu Diakonischer Kultur in Theorie und Praxis

*Felix Blaser*

### 1. Einleitung

Seit Jahrzehnten widmet sich der diakoniewissenschaftliche Diskurs immer wieder auch der Frage nach dem Proprium, dem Eigenen, dem Wesentlichen der Diakonie und dessen Verstehbarkeit und Gestaltbarkeit in einer zunehmend komplexer werdenden Gesellschaft.<sup>1</sup> Angesichts dieses langen Zeitraums verwundert es ein wenig, dass der Diskurs über Theorie und Praxis Diakonischer Kultur bei den diakonischen Einrichtungen und Verbänden längere Zeit nicht in vernetzter Form geführt wurde. Erst im Herbst 2015 wurde diese Leerstelle auf Bundesebene durch die Führungsakademie für Diakonie und Kirche und das Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel mit der Veranstaltung „Doing Culture“ anfänglich geschlossen.<sup>2</sup> Regionale Netzwerke, die den anstehenden Diskurs über Theorie und Praxis Diakonischer Kultur ermöglichen und befördern würden, mag es zu dieser Zeit in anderen Regionen gegeben haben; auf dem Gebiet der Evangelischen Kirche in Hessen-Nassau und dem der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck gab es sie nicht.

Diese Beobachtung war Anlass für den Autor dieser Zeilen, im Jahr 2016 einen ersten Fachtag der Diakonie Hessen zu Theorie und Praxis Diakonischer Kultur zu initiieren. Damals war nicht absehbar, dass mit diesem Fachtag zugleich der Anfang einer Serie gesetzt wurde. Die Rückmeldungen der Teilnehmenden und das fortwährende Interesse an der

---

<sup>1</sup> Das reicht von Alfred Jäger, *Diakonie als christliches Unternehmen*, Gütersloh 1986; über *Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V.* (Hg.), *Charakteristika einer diakonischen Kultur*, Berlin 2008; Christoph Sigrist/Hein Rügger, *Diakonie - eine Einführung. Zur theologischen Begründung helfenden Handelns*, Zürich 2011; bis hin zu Maik Arnold, u.a. (Hg.), *Perspektiven diakonischer Profilbildung*, Leipzig 2017, sowie Hanns-Stephan Haas/Dierk Starnitzke (Hg.), *Diversität und Identität. Konfessionsbindung und Überzeugungspluralismus in caritativen und diakonischen Unternehmen*, Stuttgart 2015; dies., *Gelebte Identität. Zur Praxis von Unternehmen in Caritas und Diakonie*, Stuttgart 2018; Johannes Eurich/Heinz Schimdt (Hg.), *Diakonik. Grundlagen - Konzeptionen - Diskurse*, Göttingen 2016 und Christoph Sigrist, *Diakoniewissenschaft*, Stuttgart 2020.

<sup>2</sup> Vgl. Führungsakademie für Kirche und Diakonie, <https://www.fakd.de/service/tagungsdokumentationen/doing-culture-1/>, 2015 (Zugriff am 09.08.2021). Die „Doing Culture“-Tagungen wurden seit 2015 kontinuierlich fortgeführt. Auch hier wäre ein zurück- und vorausschauender Blick auf die Lernprozesse interessant.

Auseinandersetzung mit Themen der Diakonischen Kultur führten jedoch dazu, dass die Fachtage zu Theorie und Praxis Diakonischer Kultur in der Folge zwei Mal im Jahr stattfanden.

Der vorliegende Beitrag widmet sich anlässlich des im Herbst 2021 anstehenden zehnten Fachtags einem Rück- und Ausblick. Er schaut auf die Anfänge und Zielsetzungen der Fachtage, beschreibt die Lernprozesse und formuliert Perspektiven für die Zukunft – alles in der Hoffnung, dass sich in dieser Beschreibung Themen- und Fragestellungen zur Theorie und Praxis Diakonischer Kultur finden, die auch an anderen Orten in ähnlicher Weise diskutiert werden und damit eine Relevanz haben, die über die Kontexte der Diakonie Hessen hinausweist.

Nicht unterschlagen werden soll dabei, dass der Autor dieses Beitrags Initiator und Mitgestalter der Fachtage ist. Die Beschreibung des Lernprozesses erfolgt damit aus einer spezifischen Perspektive heraus. Der Gefahr einer vereinzelt und damit gegebenenfalls verzerrten Darstellung, wurde durch die konstruktiv-kritische Durchsicht und Ergänzung des vorliegenden Beitrags von Beate Braner-Möhl, Leitung der Stabsstelle Diakonie bei der Nieder-Ramstädter Diakonie in Mühlthal begegnet, die bei zahlreichen Fachtagen dabei war und immer wieder auch zur Planung der Veranstaltungen wegweisende Impulse geliefert hat. Zudem hat sich Alexander Dietz, Professor für Systematische Theologie und Diakoniewissenschaft sowie Studiendekan der Abteilung Religionspädagogik und Diakonie an der Hochschule Hannover, die Mühe gemacht, aus einer Außenperspektive auf diese Beschreibung eines Lernprozesses zu blicken. Beiden sei für ihre aufgewendete Zeit, ihre Sorgfalt bei der Lektüre sowie ihre wertvollen Hinweise und Anregungen herzlich gedankt: Ohne sie wäre dieser Artikel deutlich ärmer gewesen!

## 2. „Wenn Diakonie Diakonie sein will, braucht es Räume, um sie zu entdecken.“<sup>3</sup>

Der erste Fachtag als Diskurseröffnung einer ihrer selbst bewussten und dialogischen Diakonie.

Der erste Fachtag zu Theorie und Praxis Diakonischer Kultur war von der Überzeugung geleitet, dass „Diakonische Kultur“ bei aller notwendigen theoretischen Konturierung immer auch Aufgabe im Konkreten ist, dass sie in den diakonischen Einrichtungen und Diensten vor Ort Gestalt gewinnt und es besonderer Zeiten und Räume bedarf, um das zu thematisieren,

---

<sup>3</sup> Zitat aus dem unveröffentlichten Jahresbericht von Helke Ricker, dies., Jahresbericht 2016, Hannover 2016, 4.

was Inhalt und Gegenstand der „Diakonischen Kultur“ ist.<sup>4</sup> Bereits vor Veröffentlichung der EKD Loyalitätsrichtlinie im Dezember 2016, mit der die Leitungsebene diakonischer Unternehmen angehalten wurde, sowohl „das Evangelische“ der Organisation zu definieren als auch die Mitarbeitenden entsprechend zu schulen,<sup>5</sup> eröffnete der erste Fachtag damit einen Diskurs- und Reflexionsraum darüber, wie „das Wesentliche“ an der Diakonie begriffen und ebenso angemessen wie nachvollziehbar zum Ausdruck gebracht werden kann.

Diese Zielsetzung, das theologische bzw. diakonische Selbstbewusstsein der in der Diakonie tätigen Personen durch die Schaffung von Zeiten und Räumen zu theorie- und praxisbezogenen Themen der Diakonie zu stärken, ist als Treiber für die Planung und Durchführung der Fachtage anzusehen: Die Veranstaltungen versuchten von Anfang an, den Austausch zu fördern und einen Ort anzubieten, an dem „Diakonie“ sich ihrer selbst bewusst werden kann. Die in diakonischen Kontexten handelnden Akteure sollten Gelegenheiten haben, auf die Geschichte(n) und Inhalte der Diakonie Bezug zu nehmen und einen lebendigen, Gegenwart und Zukunft in den Blick nehmenden Dialog darüber zu führen, wie „Diakonie“ heute und morgen adäquat begriffen und gestaltet werden kann. Diese gemeinsame Arbeit am theoretischen Verständnis und der praktischen Gestaltung von Diakonie sollte dabei nicht in der Art eines akademischen Diskurses erfolgen. Weder bestand die Absicht der Fachtage darin, verschiedene Theoriemodelle theologischer bzw. diakoniewissenschaftlicher Art zu erschließen, sie kritisch-konstruktiv zu kommentieren, miteinander zu vergleichen oder gar in gemeinsamer Anstrengung weiterzuentwickeln. Auch sollte kein reiner Fach- und Erfahrungsaustausch von „Expert\*innen der Praxis“ realisiert werden, die etwa nach der Teilnahme von mehreren Fachtagen ein Zertifikat erhalten würden, dass ihnen eine Kompetenz zur „Diakoniegestaltung“ attestieren würde. Das Interesse der Fachtage bestand auch nicht darin, bestimmte Produkte, wie Tagungsbände, Curricula zur Weiterbildung von Mitarbeitenden oder Best-Practice-Sammlungen zu generieren. Vielmehr zielten die Fachtage von Anfang an darauf, „Theorie“ und „Praxis“ miteinander zu verbinden.<sup>6</sup> In ihnen sollte Gelegenheit sein, die Vielfalt der an

---

<sup>4</sup> Zur „Diakonischen Kultur“ siehe Beate Hofmann, *Diakonische Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*, Stuttgart 2010; Maik Arnold, u.a. (Hg.), *Perspektiven diakonischer Profilbildung*, Leipzig 2017; Thorsten Moos (Hg.), *Diakonische Kultur. Begriff, Forschungsperspektiven, Praxis*, Stuttgart 2018.

<sup>5</sup> Vgl. <https://kirchenrecht-ekd.de/kabl/36975.pdf#page=11> (Zugriff am 09.08.2021). Dort heißt es in § 2 Abs. 2 und 3: „Die kirchlichen und diakonischen Anstellungsträger haben die Aufgabe, ihre Dienststellen und Einrichtungen gemäß ihrer evangelischen Identität zu gestalten. Sie tragen Verantwortung für die evangelische Prägung in den Arbeitsvollzügen, den geistlichen Angeboten und der Organisation ihrer Dienststelle oder Einrichtung. Die Anstellungsträger haben die Aufgabe, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den christlichen Grundsätzen ihrer Arbeit vertraut zu machen. Sie fördern die Fort- und Weiterbildung zu Themen des Glaubens und des christlichen Menschenbildes.“

<sup>6</sup> Wohlwissend, dass die Differenzierung von „Theorie“ und „Praxis“ kaum trennscharf zu halten ist. Vgl. hierzu auch Matthias Benad (Hg.), *Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel. Interdisziplinarität, Normativität, Theorie-Praxis-Verbindung*, Baden-Baden 2015.

Diakonischer Kultur interessierten Personen und die damit gegebenen Perspektiven zu verdeutlichen, Begegnungen und Dialoge zu ermöglichen, Einfälle zuzulassen und so insgesamt den Prozess der Selbstvergewisserung von „Diakonie“, bzw. passender, den Selbstvergewisserungsprozess diakonischer Akteure in sozialen Einrichtungen zu fördern und dadurch ein gemeinsames Lernen wahrscheinlich(er) zu machen.<sup>7</sup>

In der Konsequenz dieser Zielsetzung wurde zum ersten Fachtag breit eingeladen – auch über Gebiets-, Mitgliedschafts- und Professionsgrenzen hinweg. Weder der regionale Zuschnitt der Diakonie Hessen fungierte bei den Einladungen zu den Fachtagen als limitierender Faktor, noch die Frage, ob eine Organisation ordentliches Mitglied des Verbandes ist oder die eingeladene Person über eine abgeschlossene theologische Ausbildung verfügt. Eingeladen wurden vielmehr Verantwortliche für Diakonische Kultur, Personal- und Organisationsentwicklung in den Diakonischen Einrichtungen in Hessen sowie den Landesverbänden der Diakonie in Bayern, Baden, Württemberg und Rheinland-Pfalz. Hierdurch sollte keine Konkurrenz der auf Bundesebene erfolgreich verlaufenden Fachtage „Doing Culture“ etabliert werden. Die in räumlicher Nähe im diakonischen Kontext arbeitenden Personen sollten aber Gelegenheit haben, über ihre eigenen Wirkräume hinausschauen zu können, um so Ähnliches, (noch) Fremdes und Eigenes zu entdecken. In einem ersten Entwurf wurde daher auch von einem „Arbeitskreis Diakonische Kultur – Region Süd“ gesprochen.

Neben den adressierten Vorständ\*innen diakonischer Einrichtungen bzw. Verbände, Fach- und Funktionsstellen für Theologie und Ethik bzw. Diakonische Kultur oder Personalentwicklung wurden gezielt auch Vertreter\*innen der Wissenschaft eingeladen, also Personen, die an Hochschulen, Forschungsgemeinschaften, Diakoniewissenschaftlichen Instituten, Akademien, Theologischen Seminaren bzw. Predigerseminaren tätig sind.<sup>8</sup> Die im

---

<sup>7</sup> Damit sind die Fachtage in der Summe eher der Grundform des Handelns zuzuordnen, die in der Tradition in Abgrenzung zu „Poiesis“ mit „Praxis“ beschrieben wurde und die von Otfried Höffe folgendermaßen charakterisiert wird: „Ob Sehen, Denken oder Spaziergehen, ob Sich-Unterhalten oder Musizieren, auch besonnenes und gerechtes Handeln oder ehrliches Forschen – in all diesen Fällen erreicht die Tätigkeit ihr Ziel im Vollzug.“ (ders., *Ethik. Eine Einführung*, München 2018, 46f.).

<sup>8</sup> Damit wurde ein anderer Weg gewählt, als der, der in Bayern beschritten wurde. Dort war es ausweislich der im Internet zu findenden Informationen die Initiative von drei großen diakonischen Unternehmen – namentlich dem Augustinum, der Diakonie Neuendettelsau und der Rummelsberger Diakonie – die dazu führte, dass seit 2006 einmal jährlich (und zwar immer am Buß- und Betttag) diakonische Praktiker\*innen mit Fachwissenschaftler\*innen, Kirchenvertreter\*innen, Politiker\*innen und anderen Personen des öffentlichen Lebens in der Evangelischen Akademie Tutzing zusammenkommen, „um Problemstellungen zu reflektieren, die zwar den Arbeitsalltag grundlegend mitbestimmen, für deren Reflexion im laufenden Betrieb jedoch häufig die Zeit und manchmal auch die nötigen Anregungen fehlen.“ Zitiert nach [https://www.evtheol.uni-muenchen.de/aktuelles/nachrichten/archiv/2016/sozialunternehmen\\_tagung/index.html](https://www.evtheol.uni-muenchen.de/aktuelles/nachrichten/archiv/2016/sozialunternehmen_tagung/index.html) (Zugriff am 09.08.2021). Planung und Leitung liegen in der Hand von Prof. Dr. Christian Albrecht, Inhaber des Lehrstuhls für Praktische Theologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Seit einigen Jahren werden die bei den Tagungen diskutierten Vorträge auch dokumentiert vgl.: Christian Albrecht (Hg.), *Wieviel Pluralität verträgt die Diakonie?*, Tübingen 2013; ders., *Wozu ist die Diakonie fähig?*. Theologische

Titel der Fachtage beschriebene Verbindung von „Theorie“ und „Praxis“ wurde damit auch im Kreis der Teilnehmenden repräsentiert. Sie fand ihren Niederschlag aber auch in der Konzeption des ersten Fachtags.

Dieser bot mit Ausführungen zu „Diakonischer Kultur und Luthers Theologie“ neben einem eher theoretischen Part auch eine Einheit zu Diakonischer Kultur in der Praxis. Entfaltete der „theoretische“ Part die Grundzüge von Luthers Rechtfertigungslehre und betonte – unter der Annahme, dass die mit Luthers Lehre verbundenen Grundannahmen in der Praxis der diakonischen Einrichtungen und Dienste wenig bekannt sind – den Vorrang von Gottes Zuwendung bei aller Rede von diakonischen „Beauftragungen“, so erläuterte Helke Ricker, Referentin für Kurse zu Themen des Glaubens bei der Diakonie Niedersachsen, im eher „praktischen“ Part ihre Tätigkeit in der damals erst neu geschaffenen Stelle. Dabei präsentierte sie beeindruckende Zahlen: Im ersten Jahr ihrer Tätigkeit konnte sie mit einer halben Stelle (!) bei 20 verschiedenen Einrichtungen rund 70 Kurse durchführen und dabei insgesamt etwa 1.000 Mitarbeiter\*innen aus allen Berufsgruppen erreichen, die in der Diakonie tätig sind.

Die Zielsetzungen der Kurse<sup>9</sup> und der Ansatz, die Mitarbeitenden zu beteiligen, sie als Spezialist\*innen für ihren Arbeitsalltag ernst zu nehmen und ihre Alltagserfahrungen mit den Alltagserfahrungen der biblischen Überlieferung zu verknüpfen, stellten sich dabei als Erfolgsmodell heraus. Inhaltlich gehe es in beinahe jeder Fortbildung um die Frage nach Mensch und Gott. Oft würden auch explizit theologische Themen gewünscht wie „Schuld und Vergebung“ oder „Das Leben nach dem Tod.“ Rückblickend und zugleich programmatisch notierte Helke Ricker in ihrem Jahresbericht: „Wenn Diakonie Diakonie sein will, braucht es Räume, um sie zu entdecken.“<sup>10</sup> Bei dieser Entdeckung waren sich „Theorie“- und „Praxis“-Part des ersten Fachtags einig: „Das Christliche wird nicht gefordert, sondern geschenkt.“<sup>11</sup>

„Geschenke“ im übertragenen (und vielleicht bisweilen auch im realen) Sinne hatten auch die Teilnehmenden des ersten Fachtags dabei. Entsprechend der Zielsetzung der Veranstaltung, den Austausch unter den Anwesenden zu befördern und den Dialog anzuregen, war Zeit und Raum für den Erfahrungsaustausch und die Reflexion der Teilnehmenden eingeplant. Zahlreiche Anregungen, Hinweise und Tipps für die Arbeit an, in und mit der Diakonischen Kultur wurden geteilt. Gelingende Praxis wurde beschrieben, hilfreiche Literatur benannt und

---

Deutungen gegenwärtiger Herausforderungen, Tübingen 2016; ders. (Hg.), Was leistet die Diakonie fürs Gemeinwohl?. Diakonie als gesellschaftliche Praxis des Christentums, Tübingen 2018; ders. (Hg.), Gibt es Glück in der Diakonie, Tübingen 2020.

<sup>9</sup> „Die Kurse sollen immer Berührung schaffen *und* Wissen vermitteln, persönliche Zugänge ermöglichen, konkret an Erfahrungen des Arbeitsalltags anknüpfen, die Sinne für die diakonische Dimension von Alltagssituationen schärfen, Möglichkeiten für spirituelles Erleben bieten und sich praktikabel an die Gegebenheiten des Arbeitsalltags anpassen.“ (zitiert nach Helke Ricker, Zwischenbericht Halbzeit, Hannover 2016, 4).

<sup>10</sup> Siehe oben: Ricker, Jahresbericht.

<sup>11</sup> So lautet auch die Überschrift des Jahresberichts von Helke Ricker.

im Diskurs angeknüpft an die Vorträge des Vormittags.<sup>12</sup> Am Ende des Tages wurde schließlich von den Teilnehmenden die Themenstellung gewählt, die beim nächsten Fachtag behandelt werden sollte; ein Verfahren, das fortan bei allen weiteren Fachtagen zum Einsatz kam.

### 3. Von der Kunst, ein Kaleidoskop zu beschreiben. Mehrperspektivische Deutungen diakonischer Identität: Die Fachtage etablieren sich.

#### 3.1. Thematische Fortsetzung des ersten Fachtags: Das „Wesentliche“ der Diakonie und Zugänge dazu.

Der zweite Fachtag zu Theorie und Praxis Diakonischer Kultur nahm im Frühjahr 2017 erneut „das Wesentliche“ der Diakonie in den Blick. Tobias Braune-Krickau, damals Akademischer Rat an der Philipps-Universität Marburg und frisch gekürter Preisträger des Wichern-Preises, stellte im „Theorie“-Teil zentrale Ergebnisse seiner Dissertation vor. Unter dem Titel „Diakonie als Ort religiöser Erfahrung“ lud er die Teilnehmenden ein, mit ihm zu prüfen, inwieweit diakonische Praxis „theologie-generativ“ wirke. Seiner Ausgangsbeobachtung, dass sich das Helfen in den vergangenen 150 Jahren zunehmend säkularisiert habe und heute immer mehr auch ohne eine christliche Motivation auskomme, stellte er neben die Ergebnisse empirischer Erhebungen, nach denen Helfende sehr deutlich bejahen, dass „Religion“ in ihrem Hilfehandeln eine bedeutende Rolle spielt. Religion, so Braune-Krickaus Schlussfolgerung, habe sich also weg von der vorgelagerten Begründung und Motivation des Helfens hin zur Tätigkeit selbst verschoben.<sup>13</sup> Diakonie könne damit als „Ort religiöser Erfahrung“ beschrieben werden. Denn die Erfahrung des Helfens dränge von sich aus zur Religion. Das Christentum gehe davon aus, dass im Helfen die Möglichkeit einer besonderen Gottesbegegnung liege. Wer den Hungrigen sein Brot breche und den Durstigen zu trinken gebe, wer seine Kleider mit den Armen teile und die Gebrechlichen bei sich aufnehme, der nehme nach dem Matthäusevangelium Christus bei sich auf.

Wie diese Traditionslinie und mit ihr die „Welten der Diakonie“ neuen Mitarbeitenden zugänglich gemacht werden kann, war Gegenstand der zweiten Hälfte des zweiten Fachtags. Hier lag der Fokus auf Fragen der „Inkulturation“, also der Einführung neuer Mitarbeitenden

<sup>12</sup> Unter anderem gab es Hinweise auf: Claudia Filker/Hanna Schott, Talk-Box special - Wir sind Diakonie, Neukirchen-Vluyn 2016; Jürgen Rippel/Jochen Müller, KreaTalento - Entdecken, wozu ich fähig bin!, Nürnberg 2015; und Paul Hüster/Hans Hobelsberger/Andreas Hellwig (Hg.), Christliche Organisationskultur prägen. Ansätze im kirchlichen Gesundheitswesen, Freiburg 2016.

<sup>13</sup> Vgl. Tobias Braune Krickau, Ein Ort religiöser Erfahrung. Warum Helfen für die religiöse Praxis wichtig ist, in: Zeitzeichen 5/2016, 12-14.

in diakonischen Einrichtungen.<sup>14</sup> Axel Wenderoth, Leiter der Unternehmenskommunikation der Mission Leben gGmbH, stellte die dort geübte Praxis der Willkommenstage vor. Zusammen mit dem im Vorfeld des Fachtags von den Teilnehmenden eingesandten Übersichten, wie bei ihnen neue Mitarbeitende eingeführt wurden, ergab sich so eine Zusammenschau aus sechs unterschiedlichen Organisationen. Der dadurch mögliche Vergleich zeigte neben Schnittmengen (weitgehend verpflichtender Charakter der Veranstaltungen, Dauer von mindestens einem Tag, deutliche Bezugnahmen auf Einrichtungskontexte und Spezifika der Diakonie) auch eigene Prägungen (z.T. zwei Tage, z.T. in Verbindung mit Nachfolgeveranstaltungen nach einem Jahr, unterschiedlich starker Bezug auf christlichen Deutungsrahmen).

Die jetzt bayerisch benannte „Schmankerl-Runde“ rundete den Tag mit einem Erfahrungsaustausch, der Vorstellung von Best-Practice-Modellen, bewährten Methoden, erlebten Sackgassen und neuen Entwicklungen ab.<sup>15</sup> Für den nächsten Fachtag wählten die Teilnehmenden die Frage, welche Rolle die Theologie in der (Unternehmens-)Diakonie spielt.

### 3.2. Fokussierung auf die diakonische Identität von Organisationen

Der dritte Fachtag im Herbst 2017 fragte also dezidiert nach der Rolle von Theologie in der Unternehmensdiakonie. In der gemeinsamen Einladung von Diakonie Hessen und Evangelischer Akademie, die seit dieser Veranstaltung die Fachtage in Kooperation anboten, hieß es: „Theologie scheint in der Diakonie eine Selbstverständlichkeit zu sein. Doch wie agiert und vermittelt sich theologische Rationalität? Welche Funktionen kommen ihr bei der Steuerung eines diakonischen Unternehmens zu und mit welchen Strukturen oder Prozessen vermag sie, diese angemessen zu erfüllen?“<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Vgl. zum Vorgang der Inkulturation einfürend Beate Hofmann, Einführung neuer Mitarbeitender, in: dies., Diakonische Unternehmenskultur, Stuttgart 2010, 38-43.

<sup>15</sup> Unter anderem gab es Hinweise auf: Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe e.V./Evangelische Kirche im Rheinland (Hg.), Dehnübungen – Geistliche Leitung in der Diakonie. Zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen und geistlichem Anspruch., Wuppertal 2015; Diakonie Bayern (Hg.), Erkennbar und unverkennbar. Anstöße für diakonische Dienstgeber mit Logo der Diakonie in Bayern, Nürnberg 2016; Birgit Berg, Diakonie zum Mitnehmen. Diakonie-Briefe zum Verteilen an (neue) Mitarbeitende oder als Einstiegsimpulse, o.J., Online: <http://www.a-m-d.de/diakonisch-missionarische-profilentwicklung/diakonische-profilentwicklung-in-einrichtungen/diakonie-zum-mitnehmen/index.htm> (Zugriff am 19.08.2021); Sibylle Sterzik (Hg.), Diakoniekurs. Mit Herz und Hand – ein evangelischer Orientierungskurs, Berlin 2015; Johannes Eurich/Heinz Schmidt (Hg.), Diakonik. Grundlagen – Konzeptionen – Diskurse, Göttingen 2016 und Ulrich H.J. Körtner, Diakonie und Öffentliche Theologie. Diakoniewissenschaftliche Studien, Göttingen 2017.

<sup>16</sup> Eine Fragenreihe, die so auch in folgender Veröffentlichung aufgegriffen wurde: Beate Hofmann/Barbara Montag (Hg.), Theologie für Diakonie-Unternehmen. Funktionen - Rollen - Positionen, Stuttgart 2018.

Kamen zum ersten Fachtag 12 und zum zweiten 19 Personen, so stieg die Teilnehmerzahl bei der dritten Veranstaltung auf 28. Die durch die Kooperation mit der Evangelischen Akademie mit bedingte Änderung des Namens von „Arbeitskreis Diakonische Kultur – Region Süd“ zu „Arbeitskreis Diakonie – Kultur – Theologie“ war hierfür vermutlich weniger verantwortlich. Eher werden die Themenstellung und die nach den ersten beiden Fachtagen unter Umständen gegebene größere Bekanntheit des Veranstaltungsformats mitursächlich für eine Steigerung der Teilnehmerzahlen gewesen sein; möglicherweise aber auch der Ruf der Referenten.

Thorsten Moos, damals noch Leiter des Arbeitsbereichs Religion, Recht und Kultur an der Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft in Heidelberg, hatte durch die damals gerade anstehende Veröffentlichung des Sammelbandes zur Diakonischen Kultur seine Expertise zum Thema der Fachtage auch einer breiteren Öffentlichkeit bekannt gemacht.<sup>17</sup>

In seinem Vortrag zur Rolle der Theologie in der Unternehmensdiakonie bot Moos zunächst an, die Theologie in Personen zu suchen, d.h. „am Ort theologischer Existenz und Professionalität“.<sup>18</sup> Mit Blick auf diakonische Einrichtungen und Dienste sei hier jedoch eine Art „Vorstandstheologendämmerung“ auszumachen: Theologische Existenz in Gestalt von Vorstandstheolog\*innen, Diakonissen, Seelsorgenden bzw. Diakoninnen und Diakone würde in den Einrichtungen tendenziell eher weniger werden. Diese Abnahme von theologisch ausgebildeten Personen in diakonischen Einrichtungen könnte dazu führen, dass Theologie in der Diakonie zunehmend mehr im Funktionalen verortet werde, d.h. „dort, wo Diakonie sich als Diakonie gegenübertritt“. Theologie wäre dann zu begreifen als „Moment der Selbstreflexivität von Diakonie“. Besonders merkbar würde diese Selbstreflexivität in Diakonischer Kultur – und zwar „in Form von Symbolen, Bildern, Architektur, Festen, diakonischen Narrativen, Gottesdiensten sowie Leitbildern, Kulturprozessen und Krisenpraktiken.“ Neben dem personalen und funktionalen „Fundort“ von Theologie ließe sich Theologie drittens dort entdecken, „wo Diakonie als Religion thematisiert wird“. In dieser religionstheoretischen Perspektive würde Theologie insbesondere religiöse Aspekte des Helfens bedenken.

In der Summe beinhalte die Rolle der Theologie in der Diakonie Elemente aller vorgenannten Vorschläge: Sie verbinde die professionelle theologische Kompetenz (personales Element) mit Reflexionsformen für Krisen des Helfens (religionstheoretisches Element) und einem Verständnis von Diakonischer Kultur (funktionales Element). In der Diakonie würde die Theologie damit vor allem zwei Leistungen erfüllen: Sie erschließe – nicht begründe – Diakonie und sie pflege ein „allgemeines Ethos und gute Institutionalisierungsformen des Helfens.“

<sup>17</sup> Vgl. Thorsten Moos (Hg.), *Diakonische Kultur. Begriff, Forschungsperspektiven, Praxis*, Stuttgart 2018.

<sup>18</sup> Dieses und die folgenden Zitate sind der unveröffentlichten Präsentation entnommen, die Thorsten Moos auf dem Fachtag gezeigt hatte.

Nötig sei hierfür die Aufrechterhaltung von Räumen diakonisch-reflexiver Distanz im Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen und in diversen Formen.

Im Anschluss an Thorsten Moos erläuterte Maik Dietrich-Gibhardt, Sprecher des Vorstands von Hephata, dem Hessischen Diakoniezentrum in Schwalmstadt-Treysa, seine Ansichten zur Rolle der Theologie in diakonischen Einrichtungen. Unter der Überschrift „Direktor, Pfarrer, Vorsteher, Vorstand – als Theologe in der Leitung eines diakonischen Unternehmens“ umschrieb er seine Zuständigkeiten und unterschiedlichen Funktionen so: Er sei „Pfarrer, (und damit Vertreter der Sonderwelt des organisierten Glaubens mit einer bestimmten Reputation), theologischer Experte, Statthalter der christlichen Ethik, Veranstalter, Übersetzer, Legitimierer des Bestehenden, Innovator und „Sündenbock“.<sup>19</sup> In seiner Rolle als Pfarrer in der Leitung einer diakonischen Einrichtung sei er „fass- und haftbarer Repräsentant des Kirchlichen/ Diakonischen“; und das, obwohl zugleich die Verantwortung für diakonische Kultur oder diakonisches Profil beim Gesamtunternehmen liege. Der Pfarrer agiere als „schriftgelehrter Beteiligter und Brückenbauer“ und verfolge die Aufgabe, „die Voraussetzungen diakonischer Arbeit ins Spiel zu bringen;“ immer im Bewusstsein, dass die Kommunikation des Evangeliums sich in der Vielfalt diakonischen Handelns ereignet.

Auch der vierte Fachtag befasste sich mit der diakonischen Identität von Organisationen.<sup>20</sup> Unter der Überschrift „Die diakonische Identität von Organisationen – alles eine Frage der Atmosphäre?“ referierte Klaas Huizing, Inhaber des Lehrstuhls für Evangelische Theologie I an der Universität Würzburg. Seine Kernthese lautete, die diakonische Identität von Organisationen sei angemessen vor dem Hintergrund des Statusverzichts zu verstehen. Diakonische Identität sei eine solche, „die sich schlank macht“.<sup>21</sup> Zwar sei die Ethik eines Unternehmens stets an Köpfen festzumachen, doch für die Ausbildung einer „neoliberalen kollektiven Identität“, wie sie sich beispielsweise bei der Deutschen Bank in prägnanter Form bei Edison Mitchell habe beobachten lassen,<sup>22</sup> diene weder die Theologie, noch die Zwecksetzung diakonischer Einrichtungen.

Eine leibfreundliche Theologie, die sich an den biblischen Geschichten orientiere, könne eine Alternative zu neoliberalen Identitätsmodellen anbieten. Bei ihr wäre ein

---

<sup>19</sup> Auch dieses und die folgenden Zitate entstammen den unveröffentlichten Vortragsunterlagen von Maik Dietrich-Gibhardt.

<sup>20</sup> Mit dieser Fokussierung waren die Fachtage nahe an einem auch andernorts verlaufenden Diskurs. Vgl. Hanns-Stephan Haas/Dierk Starnitzke, *Gelebte Identität. Zur Praxis von Unternehmen in Caritas und Diakonie*, Stuttgart 2018, sowie dies. (Hg.), *Diversität und Identität. Konfessionsbindung und Überzeugungspluralismus in caritativen und diakonischen Unternehmen*, Stuttgart 2015 und Christian Albrecht (Hg.), *Wieviel Pluralität verträgt die Diakonie?*, Tübingen 2013.

<sup>21</sup> Zitate nach eigener Mitschrift des Vortrags von Klaas Huizing.

<sup>22</sup> Ein von Gier, Erfolgswille und Statusbewusstsein getriebener Manager mit zweifelhaftem Ruf. Vgl. weiterführend Nils Ole Oermann, *Tod eines Investmentbankers. Eine Sittengeschichte der Finanzbranche*, Freiburg 2018.

Identitätsverständnis relevant, das um die Angewiesenheit des Menschen auf Anerkennungsverhältnisse wisse und sich messen lasse am Blick der anderen (Levinas).<sup>23</sup> In diakonischen Handlungen drücke sich dieses Identitätsverständnis aus. Diakonische Identität sei nicht direkt sichtbar und könne neben weiteren Charakterisierungen auch treffend mit dem Begriff des Statusverzichts umrissen werden.<sup>24</sup>

Wie diese diakonische Identität konkret begriffen und gestaltet werden kann, zeigten anschließend Brigitte Walz-Kelbel, Pädagogische Vorständin der Nieder-Ramstädter Diakonie, und Beate Braner-Möhl, Leitung der dortigen Stabsstelle Diakonie. Dabei knüpfte Brigitte Walz-Kelbel unmittelbar an die Ausführungen von Klaas Huizing an, indem sie sich selbst als „Mensch gewordener Statusverzicht“ vorstellte. Sie sei weder ausgebildete Theologin noch ein Mann – und dennoch im Vorstand der Nieder-Ramstädter Diakonie tätig. Diakonische Identität würde bei der Nieder-Ramstädter Diakonie auf der Grundlage eines Konzeptes „Christliche Unternehmenskultur in der NRD“ Gestalt gewinnen. Beate Braner-Möhl, auch sie ist keine Theologin, hat jedoch reichlich theologische Kompetenz, stellte das Konzept analog einer Liturgie vor. Das biblische Menschenbild, christliche Werte und Grundsätze seien für die Arbeit der Nieder-Ramstädter Diakonie wegweisend. Dies zeige sich unter anderem durch eine Einbindung von Spiritualität und Seelsorge in die Unternehmensstrategie, die Thematisierung diakonischer Geschichten aus der Bibel in Gottesdiensten und Andachten, ethischer Beratung für Mitarbeitende in Krisen- und Notfallsituationen sowie Angeboten zur Sterbebegleitung. Auch würden die religiösen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden berücksichtigt und Mitarbeitende darin unterstützt, religiöse Kompetenzen in ihre Arbeit einzubringen. Die Gestaltung diakonischer Identität sei eine dauerhafte Aufgabe. Wie diese Aufgabe auch mit externer Begleitung angegangen werden kann und inwieweit sich „Religionssensibilität“ als Besonderheit der Diakonie begreifen lasse, waren die beiden Themen, die von den Teilnehmenden für den nächsten Fachtag auf die Agenda gesetzt wurden. Mit ihnen wurde zugleich die Fokussierung auf die diakonische Identität von Organisationen geweitet.

---

<sup>23</sup> Vgl. Emmanuel Levinas, *Die Spur des Anderen. Untersuchungen zur Phänomenologie und Sozialphilosophie*, Freiburg 1999.

<sup>24</sup> Vgl. auch Gerd Theißen, *Nächstenliebe und Statusverzicht als Grundzüge christlichen Ethos*, in: Wilfried Härle (Hg.), *Das ist christlich. Nachdenken über das Wesen des Christentums*, Gütersloh 2000, 119-142.

### 3.3. Öffnung der Blende: Diakonische Identität von Organisationen in einer pluralen Umwelt

Der fünfte und sechste Fachtag fragten aus unterschiedlichen Perspektiven, wie die diakonische Identität von sozialen Organisationen in ihrer Verwobenheit mit einer pluralen (Um-)Welt, wahrgenommen, beschrieben und gestaltet werden kann.

Der fünfte Fachtag im Herbst 2018 hatte mit Helke Ricker eine Referentin gewonnen, die bereits beim ersten Fachtag präsent war, jetzt aber davon berichten konnte, wie die Gestaltung diakonischer Identität über eine längere Zeit verläuft– immer aus der Perspektive der externen Beraterin und Impulsgeberin.<sup>25</sup> Grundsätzlich könne gesagt werden: „Diakonische Kultur fängt mit der Leitung an. Wenn die nicht mitgeht, kann man es vergessen.“<sup>26</sup> Es brauche zwar mitunter viel Zeit, um die Zielrichtung von Fort- oder Weiterbildungsangeboten zu klären, aber die sei gut investiert. Denn es gehe immer um einen Dreischritt: (1.) Entdeckung des diakonischen Auftrags, (2.) Stärkung der Mitarbeitenden sowie (3.) Erkennen der Relevanz des Religiösen in konkreten Alltagsvollzügen. Wichtig sei bei jeder Form diakonischer Profilentwicklung, an das anzuknüpfen, was bereits da ist: Teamsitzungen, Klausurtag, Andachtsformate, u.a. Wenn die Binnenkommunikation funktioniere, könne die diakonische Profilentwicklung auch zum Selbstläufer werden. Dies sei aber kein Automatismus und manchmal müsse man Mitarbeitende auch verpflichten, „um ihnen die Chance zu geben, etwas Gutes zu erleben.“ Ob Diakonie in Diakonie geschehe, könnten sich Mitarbeitende nicht aussuchen. Vielmehr gelte: „Wo Diakonie draufsteht, muss auch Diakonie drin sein.“

Mit dem Erkennen der Relevanz des Religiösen in Alltagsvollzügen klang bei Helke Ricker bereits das Thema an, dass im theoretischen Teil beim fünften Fachtag von Alexander-Kenneth Nagel, Professor für Religionswissenschaft an der Universität Göttingen, aufgegriffen wurde.

In der Beantwortung der Frage, inwieweit Religionssensibilität als Besonderheit der Diakonie verstanden werden könne,<sup>27</sup> bot Nagel zunächst einige Begriffsklärungen: Religionsensibilität würde „eine Fähigkeit beschreiben, die sich den im weiteren Sinn religiösen Erfahrungen anderer Menschen empfindsam, feinfühlig und respektvoll öffnen kann, die die Realität von Religion in der Lebenswelt der Menschen überhaupt differenziert wahrzunehmen in der Lage ist und in die professionellen Handlungskontexte zu integrieren weiß“.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> Siehe vertiefend auch Helke Ricker, Sinne schärfen - Sinn finden - Sinn stiften. Profilbildung in diakonischen Einrichtungen, Stuttgart 2019.

<sup>26</sup> Zitat aus der eigenen Mitschrift des Vortrags von Helke Ricker.

<sup>27</sup> Auch mit dieser Themenstellung knüpfte der Fachtag an einen damals aktuellen Diskurs an. Im Juni 2018 fand eine Tagung zur Religions- und Kultursensibilität bei der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen im evangelischen Kontext statt. Vgl. Heidi Albrecht u.a. (Hg.), #religionsundkultursensibel – Perspektiven für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen in evangelischen Kontexten, Leipzig 2018.

<sup>28</sup> Dieses und die folgenden Zitate stammen aus der Präsentation, die Alexander-Kenneth Nagel beim Fachtag vorstellte.

Mit Blick auf den Wandel der deutschen Religionslandschaft zeigte Nagel weiter, wie sich die religiöse Pluralisierung durch Migration verändert. Die religiösen Profile der geflüchteten Menschen würden zeigen, dass in den letzten Jahren neben Musliminnen und Muslimen auch viele Christinnen und Christen unter den nach Deutschland eingewanderten Personen waren. An der Dreiteilung der deutschen Religionslandschaft – ein Drittel evangelisch, ein Drittel katholisch, ein Drittel Angehörige anderer Religionen bzw. Konfessionslose – würde das so schnell nichts ändern. Allerdings würde der Anteil der Musliminnen und Muslime geringfügig steigen, bei gleichzeitiger Zunahme der intrareligiösen Diversität unter Muslimen. Hieraus ergäbe sich als Chance eine steigende Aufmerksamkeit für Religion. Als Risiko stünde demgegenüber eine mögliche Legitimationskrise des religions korporatistischen Modells.

In seinen Schlussfolgerungen plädierte Nagel dafür, die Themenanwaltschaft für religiöse Diversität als Ausdruck des diakonischen Profils zu begreifen. Kommunikation mit und über Religion sei zunehmend bedeutsam; nicht zuletzt, weil auch im Bereich des Wohlfahrtswesens die Verhältnisbestimmung zu religiösen Minderheiten und ihren Ansprüchen und Kompetenzen immer wichtiger werde. Multireligiöse Unterstützungsnetzwerke und sozialraumorientierte Arbeit könnten die Arbeit der Diakonie mehr prägen. Hierdurch könnte es sogar zu einem „Legitimationsgewinn“ kommen.

Der in den bisherigen Fachtagen stets deutlich gewordene Wunsch der Teilnehmenden, sich untereinander auszutauschen, hatte in der Vorbereitung auf den fünften Fachtag dazu geführt, dass nach dem Mittagessen anstelle des offenen Erfahrungsaustausches Workshops angeboten wurden, bei denen die Referierenden des Vormittags in kleinerer Runde mit den Teilnehmenden des Fachtags ins Gespräch kommen konnten; eine Neuerung, die so gut ankam, dass sie bei allen weiteren Fachtagen beibehalten wurde.

Auch der sechste Fachtag kreiste um die Frage der diakonischen Identität von Organisationen in einem pluralen Umfeld. Angekündigt wurde er so: „die diakonische Identität von Organisationen wird immer wieder angefragt – vor dem Hintergrund der letzten Gerichtsurteile (Egenberger und Chefarzt) zunehmend mehr.<sup>29</sup> Die alte Überzeugung, dass die diakonische Identität einer Einrichtung durch die Kirchenmitgliedschaft der Personen, die in ihr arbeiten, gesichert wird, scheint immer weniger zu gelten. Doch worin besteht die diakonische Identität von sozialen Organisationen denn dann? Wie kann sie beschrieben, gedeutet und gestaltet werden?“

Mit Beate Hofmann, damals noch Professorin für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal / Bethel, konnte eine der

---

<sup>29</sup> Vgl. Das Urteil des Europäischen Gerichtshofs (Große Kammer) vom 17. April 2018: <https://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?language=de&num=C-414/16> (Zugriff am 18.08.2021), sowie das Urteil des Europäischen Gerichtshofs (Große Kammer) vom 11. September 2018 <https://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?language=de&num=C-68/17> (Zugriff am 18.08.2021).

profilertesten Forscherinnen zu dieser Frage gewonnen werden.<sup>30</sup> Dies – und gegebenenfalls der Umstand, dass schon damals klar war, dass Beate Hofmann die neue Bischöfin der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck werden würde – mag ein Grund dafür gewesen sein, warum statt der bislang üblichen 30 Personen zu diesem Fachtag die doppelte Teilnehmerzahl begrüßt werden konnte.

Eröffnet wurde der Fachtag jedoch mit einem Beitrag von Klaus Bartl, Sprecher der Geschäftsführung der Mission Leben gGmbH. Dieser erörterte, dass diakonisches Unternehmertum für die plurale Gesellschaft für die Mission Leben gGmbH zunächst bedeute, im Dienst des diakonischen Auftrags der einen Kirche Jesu Christi für alle Menschen da zu sein. Teil dieser Dienstgemeinschaft konnte lange nur werden, wer über eine Kirchenmitgliedschaft verfügte. Seit einigen Jahren habe die Mission Leben einen Wertekodex entwickelt, der im Sinne einer Einverständniserklärung von den Mitarbeitenden zu unterzeichnen sei. Bestandteil dieses Kodex' seien Ausführungen zu den christlichen (Glaubens-)Grundsätzen und den humanen Werten, die für das Unternehmen von Bedeutung sind. Die christlichen Glaubensgrundsätze müssten von allen Mitarbeitenden *gekannt und respektiert* werden, wohingegen die humanen Werte *Grundsätze für das eigene Verhalten* bildeten. Eine Kirchenmitgliedschaft sei nur für Mitglieder des Führungskreises erforderlich.

Diakonische Kultur für die plurale Gesellschaft würde Gelegenheit geben, mit dem Evangelium in Kontakt zu kommen und geistliche Erfahrungen zu machen (z.B. bei Gottesdiensten, Andachten u.a.). Sie würde auch in einer kritischen Reflexion zum Ausdruck kommen, die immer wieder prüfe, inwieweit die Werte und Handlungen, die in diakonischen Einrichtungen vertreten und geübt würden, den christlichen Wurzeln und Grundlagen der Diakonie entsprechen. In der Dienstgemeinschaft der Diakonie, die eben keine reine Glaubensgemeinschaft sei, wären alle die willkommen, die die humanen Werte teilen und unterstützen (und die Glaubensgrundlagen respektieren). Eine Abgrenzung zu anderen Formen sozialer Organisationen wäre dabei nicht primär von Belang. Vielmehr gelte: „Suche nicht das, was uns von anderen unterscheidet, und meine nicht, besser sein zu müssen, sondern suche einfach das Gute – das mag sich dann unterscheiden, oder auch nicht (darauf kommt es nicht an).“<sup>31</sup> Zugleich gelte aber auch: „Sei sensibel für unsere Werte-Orientierung, so dass wir nicht unbesehen alles machen, was andere von uns wollen (und ggf. auch dafür bezahlen).“ Diakonische Kultur sei immer realitätsnah: Jede und jeder in der Dienstgemeinschaft könne

---

<sup>30</sup> Vgl. Beate Hofmann, Diakonische Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Stuttgart 2010 und dies. u.a.: Forschungsbericht. Forschungsprojekt „Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“, Bethel/Bielefeld 2019. Online abrufbar unter: [http://www.diakoniewissenschaft-idm.de/2018/wp-content/uploads/2019/01/2019\\_01\\_Forschungsbericht\\_END\\_online-Version.pdf](http://www.diakoniewissenschaft-idm.de/2018/wp-content/uploads/2019/01/2019_01_Forschungsbericht_END_online-Version.pdf) (Zugriff am 18.08.2021).

<sup>31</sup> Zitate nach den von Klaus Bartl bei seinem Vortrag benutzten Folien.

sich freuen, da sie oder er in der Diakonie etwas zur Besserung beitragen könne, zugleich aber keine Person und keine Tat perfekt sein müsse.

Beate Hofmann präsentierte im Anschluss an Klaus Bartl einige Ergebnisse des Forschungsprojekts zu „Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft.“<sup>32</sup> Dabei begann sie mit Ausführungen zum Identitätsverständnis. Im Gegensatz zu personaler Identität werde organisationale Identität weniger an bestimmten Merkmalen, wie etwa der persönlichen Überzeugung der Mitglieder einer Organisation, erkennbar, sondern an dem „was in der Organisation getan wird und wie sie ausgerichtet ist.“<sup>33</sup> Dieser Fokus auf die unternehmensstrukturelle Ebene würde auch in der Richtlinie des Rates der EKD über die Anforderungen der beruflichen Mitarbeit in der Evangelischen Kirche in Deutschland und ihrer Diakonie vom 9.12.2016 auftauchen.<sup>34</sup>

Die Grundfrage für Diakonie und Kirche sei jetzt, ob dieses Konzept der organisationalen Identität für die Sicherung der christlichen Prägung konfessioneller Organisationen funktioniere. Dieser Frage habe sich das Forschungsprojekt „Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“ gewidmet. Die Frage, was die Merkmale der Unternehmenskultur in Sozialorganisationen diakonischer Trägerschaft seien, hätte dabei ganz unterschiedliche Antworten erfahren.<sup>35</sup> Am häufigsten genannt worden wären jedoch religiöse Artefakte (Räume, Symbole, Rituale, Personen) und Werthaltungen (z.B. „Dass wir den Mensch Mensch sein lassen. Der kann seine Macken und Ecken haben, das ist egal, wir nehmen ihn so an.“)

Die Forschung habe ergeben, dass Mitarbeitende die evangelische Prägung diakonischer Einrichtungen mittragen – vorausgesetzt die Organisation verfüge über „ein geklärtes Konzept von Diakonizität“ und stelle Raum zur Kommunikation und Reflexion der Konzepte zur Verfügung.<sup>36</sup> Von besonderer Bedeutung für die diakonische Kultur seien die Führungspersonen. Die Leitung sei Schlüsselfigur und Brücke für einen Zugang zu den als diakonisch wahrgenommenen Merkmalen der Unternehmenskultur.

Die Plausibilisierung religiöser Kulturmerkmale und die Heranführung an christliche Unternehmenskultur seien zentrale Herausforderungen für die Diakonie, ebenso wie die

---

<sup>32</sup> Siehe ausführlicher hierzu den in Fußnote 30 angeführten Forschungsbericht.

<sup>33</sup> Auch hier: Zitate entstammen dem von Beate Hofmann bei ihrem Vortrag genutzten Foliensatz.

<sup>34</sup> Siehe oben Fußnote 5.

<sup>35</sup> Genannt worden seien im Einzelnen: „Äußerer Eindruck/Gebäude, Außenwahrnehmung/Image, Zusammenarbeit im Haus, Kommunikation/Transparenz, Umgang mit Konflikten/Fehlern, Umgang mit Veränderung/Innovation, Wahrnehmung von Führung, Einarbeitung, Einstellung zur Arbeit und Motivation, Werthaltungen und Erwartungen an Mitarbeitende, Umgang mit ökonomischen Anforderungen, Pflegequalität und Begleitung von Bewohnern und Angehörigen, sichtbar „Diakonisches“, Abschiedskultur und Umgang mit Sterben, Rituale, Feste, Sonntag und Geburtstag, sowie Pausengestaltung.“

<sup>36</sup> Aufschlussreich in diesem Zusammenhang war auch der Hinweis, dass die Ertragslage der Einrichtungen keinen signifikanten Einfluss auf die Bewertung der Fragebogenitems hatte. Mit anderen Worten: Diakonische Kultur hängt nur sehr wenig von der Ertragslage der Einrichtung ab.

„Verankerung“ christlicher Unternehmenskultur bei bestimmten Personen: Christliche Unternehmenskultur brauche „Ankermenschen“, die spirituelle Rituale glaubwürdig praktizieren, andere heranzuführen und zur eigenen Durchführung befähigen können. Weitere Herausforderung seien die klare Kommunikation von Erwartungen und Selbstverständnis, die Gestaltung „religiöser Artefakte“ in der Unternehmenskultur bei wachsender Pluralisierung und die Frage, inwieweit es in der Diakonie Raum für eigene – auch nicht-christliche – Religion und ihre Ausübung geben könne.

#### 4. Zwischenfazit: Lernerfolge, offene Fragen und anstehende Herausforderungen

Blickt man auf die bislang geschilderte Reihe der Fachtage zu Diakonischer Kultur in Theorie und Praxis zurück, lässt sich eine sinnvolle Gliederung in Zweier-Einheiten vornehmen: Suchten die ersten beiden Fachtage noch danach, wie „das Wesentliche“ der Diakonie beschrieben werden kann und wie es möglich wäre, Zugänge zu diesem zu finden (Lutherische Theologie, Diakonie als Ort religiöser Erfahrung sowie Kurse zu Themen des Glaubens und Willkommenstage), so befassten sich die beiden folgenden Veranstaltungen mit der diakonischen Identität von Organisationen (in Verbindung mit der Frage nach der Rolle der Theologie in diakonischen Unternehmen und in einer Annäherung über den Begriff der Atmosphäre). Diesen ersten beiden Paaren folgten zwei weitere Fachtage, die sich mit diakonischen Organisationen und ihrer Umwelt befassten (Religionssensibilität als Besonderheit der Diakonie<sup>2</sup> und Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft). Dieser Ordnungsvorschlag belegt eine allmähliche Weitung des Blickwinkels, die vom „Wesentlichen“ der Diakonie, ihrem „Eigentlichen“, ihrer „Sache“, hin zu deren Verankerung und Gestaltwerdung in Organisationen und schließlich zur Verwobenheit der diakonischen Einrichtungen mit ihrer Umwelt führt. Dass dabei der Fokus auf die diakonische Identität von Organisationen eine Art vitales Bezugsfeld, bildet, eine Grundmelodie, die in allen Fachtagen zu hören war, wird angesichts der oben beschriebenen Zielsetzungen der Fachtage wenig überraschen.

Beachtlich in den ersten sechs Fachtagen waren einige inhaltliche Schnittmengen: Die Diagnose, dass theologisch ausgebildete Personen in diakonischen Einrichtungen zunehmend weniger werden, wurde besonders deutlich von Thorsten Moos artikuliert. Sie tauchte implizit auch in anderen Vorträgen auf und wird – zusammen mit der Beobachtung, dass auch die Zahl der Kirchenmitglieder unter den Mitarbeitenden in diakonischen Einrichtungen zunehmend zurückgehen wird – wohl kaum ernsthaft zu bestreiten sein.

Ebenso mehrfach benannt wurde der Geschenkcharakter und das entlastende, befreiende Moment einer Befassung mit dem Wesentlichen der Diakonie (so besonders prägnant bei

Helke Ricker und Klaus Bartl). Dass dabei (vor allem von Brigitte Walz-Kelbel/Beate Braner-Möhl und Klaus Bartl) der konstitutive Zusammenhang von Kirche und Diakonie benannt wurde und explizit darauf hingewiesen wurde, dass beide im Dienst des diakonischen Auftrags der einen Kirche Jesu Christi für alle Menschen aktiv sind, ist nicht nur sachlich richtig, sondern kann angesichts der immer wieder zu beobachtenden Annahme einer Trennung von Diakonie und Kirche vermutlich nicht oft genug gesagt werden.

Einig waren sich etliche Referent\*innen auch in der Forderung danach, dass es Zeiten und Räume braucht, um Diakonie als Diakonie zu entdecken (explizit artikuliert von Helke Ricker, Thorsten Moos, Klaas Huizing, Klaus Bartl und Beate Hofmann). Einigkeit bestand auch darin, dass hierbei der Leitung eine besondere Rolle zukommt (vgl. Helke Ricker, Maik Dietrich-Gibhardt und Beate Hofmann); und das, obwohl zugleich die Verantwortung für diakonische Kultur oder diakonisches Profil beim Gesamtunternehmen liege (Maik Dietrich-Gibhardt).

In welcher Art die Mitarbeitenden in diese Entdeckung des Diakonischen einzubeziehen sind, wurde hingegen unterschiedlich bewertet. So sollten diese nach Helke Ricker verpflichtet werden, „um ihnen die Chance zu geben, etwas Gutes zu erleben.“ Ob Diakonie in Diakonie geschehe, könnten sich Mitarbeitende nicht aussuchen. Vielmehr gelte: „Wo Diakonie draufsteht, muss auch Diakonie drin sein.“ Bei der Zusammenschau der Willkommenstage zeigte sich hingegen, dass diese Verbindlichkeit nicht in allen diakonischen Einrichtungen geübt wird; vielleicht noch nicht.

Ohne klare Antwort blieb auch die Frage, inwieweit es in der Diakonie auch Raum für eigene – auch nicht-christliche – Religion und ihre Ausübung geben könne oder sollte (Beate Hofmann). Die Themenanwaltschaft für religiöse Diversität könne zwar zu Recht als Ausdruck des diakonischen Profils begriffen werden (Alexander Kenneth-Nagel) und ein Zugang zur Diakonie ließe sich auch über die Thematisierung der religiösen Dimension des Helfens erreichen (Tobias Braune-Krickau, Thorsten Moos, Helke Ricker, Brigitte Walz-Kelbel/Beate Braner-Möhl), jedoch standen dieser Einigkeit in der Theorie nur wenige praktische Beispiele für einen religionssensiblen Umgang in diakonischen Arbeitsfeldern oder gar eine aktive Förderung eines religiösen Dialogs gegenüber (exemplarisch bei Alexander Kenneth-Nagel und Brigitte Walz-Kelbel/Beate Braner-Möhl). Die Ansicht Beate Hofmanns, dass mit dieser Frage einer Herausforderung für die Zukunft von Diakonie und Kirche benannt sei, ist nur zu unterstreichen; dasselbe gilt auch für die von Alexander Kenneth-Nagel betonte Bildung von multireligiösen Unterstützungsnetzwerken und einer stärkeren sozialraumorientierten Arbeit.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Dass und wie diese in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau Gestalt gewonnen hat, zeigen eindrücklich die DRIN-Projekte: Vgl. <https://drin-projekt.ekhn.de/startseite.html> (Zugriff 02.09.2021). Wer gerne Videos schaut, findet weiterführende Informationen zur Gemeinwesenorientierung auch hier: <https://www.youtube.com/watch?v=64eNq-xYbyg&list=PLehPrJtDER8Yw2XSn-3lAUkCzdBfS7qPP> (Zugriff 02.09.2021).

Mit diesem Blick über die Organisationsgrenzen diakonischer Einrichtungen hinaus befasste sich auch der siebte Fachtag zu Diakonischer Kultur in Theorie und Praxis.

## 5. Der Blick geht noch stärker nach außen: Was leistet die Diakonie fürs Gemeinwohl?

Der siebte Fachtag widmete sich im Herbst 2019 der Frage nach der Leistung der Diakonie für das Gemeinwohl. In der Einladung hieß es: „Was leistet die Diakonie fürs Gemeinwohl?“ so lautet der Titel eines im letzten Jahr von Christian Albrecht herausgegebenen Bandes.<sup>38</sup> Die Funktionen und Leistungen der Diakonie für den gesellschaftlichen Zusammenhalt werden darin aus unterschiedlichen Perspektiven befragt. Wir wollen mit dem nächsten Fachtag an diese Fragen anknüpfen und sie in Verbindung bringen mit unseren Überlegungen zur diakonischen Identität von Organisationen: (...) Welchen Beitrag kann die Gemeinwohlökonomie zur Glaubwürdigkeit und politischen Wirksamkeit der Diakonie leisten? Wie ändert sich durch sie diakonische Unternehmenskultur?“

Christian Albrecht, Professor für Praktische Theologie an der Universität München, plädierte in seinem Vortrag dafür, dass der Diakonie intensiver zu Bewusstsein kommen müsse, „wie stark sie mit ihren alltäglichen Praktiken faktisch daran beteiligt ist, dass in ihren Praktiken religiös grundierte, gemeinsam geteilte Vorstellungen des Guten zivilgesellschaftlich präsent gehalten werden.“<sup>39</sup> In jeder Praxis der Diakonie würden mindestens drei Grundsätze „faktisch und implizit präsent gehalten“: Jede diakonische Handlung lasse erstens als Konsequenz aus dem Glauben an Gott den Schöpfer „etwas erkennen von dem Anspruch, die Würde des Menschen zu respektieren.“ Jede diakonische Handlung lasse zweitens als Konsequenz aus dem Glauben an Gott den Versöhner etwas erkennen von dem Anspruch, „die Gemeinschaft der Verschiedenen zu ermöglichen“ sowie drittens als Konsequenz aus dem Glauben an Gott den Erlöser etwas von dem Anspruch, „die Entwicklungsfähigkeit menschlichen Lebens zu gewährleisten.“ Diese Grundsätze von der Würde des Menschen, der Gemeinschaft der Verschiedenen und der Entwicklungsfähigkeit des menschlichen Lebens seien in der Diakonie nicht nur „in der appellativen Gestalt kirchlicher Stellungnahmen“, sondern „als Prinzipien der alltäglichen Lebensform“ anschaulich. Die diakonische Praxis mache sichtbar, „dass diese zentralen christlichen Glaubensgrundsätze im gesellschaftlichen Leben umsetzbar sind.“ Genau darum sei die Diakonie ein immer stärker zu entdeckender Modus des zivilgesellschaftlichen, gemeinwohlfördernden Engagements des Protestantismus.

---

<sup>38</sup> Albrecht, Gemeinwohl.

<sup>39</sup> Zitat aus dem unveröffentlichten Vortragsmanuskript von Christian Albrecht.

Dass und wie dieser Modus konkret wird, veranschaulichte im Anschluss an Christian Albrecht Wilfried Knorr, Direktor der Herzogsägmühle in Bayern und Experte in Sachen Gemeinwohlökonomie. Er betonte zunächst, dass die herkömmliche Finanzbilanz-Präsentation nichts aussage über den ethischen Erfolg des Unternehmens, die Arbeitsbedingungen, das Arbeitsklima oder den Beitrag zum Gemeinwohl. Die Idee der Gemeinwohlökonomie beinhalte, dass im Wirtschaften die gleichen Prinzipien belohnt werden, die wir für unsere sonstigen Beziehungen als wertvoll erkennen: Vertrauen, Kooperation, Solidarität.

Anhand der Gemeinwohl-Matrix stellte er ein Bewertungsinstrument für Organisationen vor, dass dazu beitragen könne, die Leistung eines Unternehmens auch mit Blick auf die ethische Dimension besser in den Blick zu bekommen, als dies die herkömmlichen Präsentationen von Finanzbilanzen erlaubten.<sup>40</sup> Wilfried Knorr zeigte weiter, wie anschlussfähig die Gemeinwohlökonomie ist: Die Verfassung des Freistaates Bayern spreche seit 1946 davon, dass die gesamte wirtschaftlichen Tätigkeit dem Gemeinwohl diene, auch die Enquete-Kommission „Wohlstand, Wachstum, Lebensqualität“ des Deutschen Bundestages habe die Bedeutung der Gemeinwohlökonomie verdeutlicht, ebenso wie die Glücks- und die Suffizienzforschung, etliche Untersuchungen internationaler Institute zur Postwachstumsgesellschaft oder auch die Wirtschafts-ethik von Papst Franziskus.

In den vertiefenden Workshops am Nachmittag konnten beide Beiträge in kleinerer Runde vertieft werden. Dabei tauchte mit der Frage, welche Führungskultur man für die Umsetzung der Gemeinwohlökonomie brauche, eine Themenstellung auf, die beim zehnten Fachtag mit der Frage nach Diakonischer Kultur und Leitung wieder aufgegriffen werden sollte. Eine gewisse thematische Wiederholung deutete sich damit schon an.

## 6. Lernen in Schleifen und neue Kooperationen

### 6.1. Repetitio est mater studiorum:

Die Fachtage greifen bereits behandelte Themen erneut auf

Der achte Fachtag musste aufgrund der Corona-Pandemie verschoben werden. Statt im Frühjahr 2020 fand er im September 2020 statt – und ausschließlich als Online-Veranstaltung. Thematisch kann er als Wiederholung des vierten Fachtags begriffen werden, denn erneut wurde diskutiert, inwieweit der Atmosphären-Begriff hilfreich sein könne, um die Frage nach der diakonischen Identität von sozialen Organisationen zu klären. Tobias Braune-Krickau, damals Assistent am Lehrstuhl für Praktische Theologie an der Theologischen Fakultät der

---

<sup>40</sup> Zur Gemeinwohlmatrix siehe weiterführend: <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohlbilanz/gemeinwohl-matrix/> (Zugriff 05.09.2021).

Georg-August-Universität Göttingen, teilte seine Überlegungen zu dieser Frage und entfachte damit eine angeregte Diskussion.<sup>41</sup> Stefan Drees, Architekt und geschäftsführender Gesellschafter von Feddersen Gesellschaft von Architekten mbH, Berlin, erläuterte, wie Sozialimmobilien und die praktische Gestaltung diakonischer Kultur zusammenhängen. Die Vielzahl der von ihm präsentierten Gestaltungsideen inspirierte die Teilnehmenden, auch wurde seine Fachlichkeit als Architekt sehr wertgeschätzt. Der mit dem siebten Fachtag erfolgte weitere Blick nach außen hatte durch die Hinzunahme einer ganz anderen Fachlichkeit bei dieser Veranstaltung damit in gewisser Hinsicht eine Fortsetzung erlebt.

## 6.2. Neue Kooperationen und weiterführende Ansätze

Diese Bewegung in die Weite wurde in anderer Weise auch in neuen Kooperationen merkbar. Als Folge der Fachtage kam es im Februar 2021 zu einer von Diakonie Hessen, Diakonie Schleswig-Holstein, Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement der kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel und der Führungsakademie für Kirche und Diakonie gemeinsam vorbereiteten und getragenen Fachtagung der „Doing Culture“-Reihe (siehe oben unter Nr. 1). Die fünfte Folge dieser Reihe fragte in besonderer Weise danach, wie die Bemühungen um eine Gestaltung „Diakonischer Kultur“ bei den Nutzerinnen und Nutzern diakonischer Angebote ankommt. Im Einladungsflyer hieß es dementsprechend: „Im Mittelpunkt der Diskussion und Forschung zur diakonischen Unternehmenskultur standen in den letzten Jahren Führungskräfte und Mitarbeitende: Führungskräfte als diejenigen, die für die Gestaltung einer diakonischen Unternehmenskultur Rechnung zu tragen haben und Mitarbeitende als Zielgruppe von vielfältigen Bildungs- und Kulturangeboten. Auf der anderen Seite wissen wir genau, dass Unternehmenskultur auf vielfältige Weise im Alltag geprägt wird. In diakonischen Einrichtungen und Diensten arbeiten und leben wir mit und für Menschen, die sich uns anvertrauen. Doing Culture V möchte diese Menschen in den Blick nehmen: Was sind ihre Interessen an einer diakonischen Unternehmenskultur? Welche Rolle können und wollen sie bei der Gestaltung einer diakonischen Unternehmenskultur spielen? Welche Erwartungen haben sie an eine diakonische Organisation? Was ist ihnen dabei wichtig und was eher vernachlässigenswert?“

Mit Daniela Krause-Wack, Eva-Maria Bunner und Ralf Küssner konnten gleich drei Forscher\*innen gewonnen werden, die ihre Ergebnisse aus der Befragung von Nutzer\*innen in diakonischen Einrichtungen im Bereich der Eingliederungshilfe vorstellten. Zusammen mit der von Johannes Eurich, Professor für Praktische Theologie/Diakoniewissenschaft und Leiter des

---

<sup>41</sup> Vgl. als Folge und Vertiefung dieser Diskussion auch Felix Blaser, Diakonische Kultur: Eine Frage der Atmosphäre?; in: Pastoraltheologie 9 (2021), 339-358.

Diakoniewissenschaftlichen Instituts der Theologischen Fakultät der Universität Heidelberg, präsentierte Skizze, wie diakonische Unternehmenskultur aus der Perspektive von Nutzer\*innen wahrgenommen wird, ergab sich so ein breites Spektrum von Antwortmöglichkeiten auf die Ausgangsfrage dieses speziellen Fachtags. Ein Bar-Camp, in dem sich die Teilnehmenden zu mitgebrachten Fragestellungen austauschen konnten sowie ein sehr gehaltvoller Tagungskommentar von Thorsten Moos, damals Direktor des Instituts für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement der kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel, rundeten den Tag ab.

Auch der neunte Fachtag zu Diakonischer Kultur und Kunst, der im Sommer 2021 stattfand, wurde in breiterer Kooperation vorbereitet und durchgeführt, namentlich in Zusammenarbeit von Evangelischem Forum Kassel (EKKW), dem Zentrum Gesellschaftliche Verantwortung der Evangelischen Kirche von Hessen und Nassau, der Diakonie Hamburg und der Diakonie Hessen. Zahlreiche Atelier-Vertreter\*innen und Künstler\*innen aus der Diakonie Hessen sprachen zu der Frage, was Kunst in der Diakonie bewirken kann.<sup>42</sup> Thomas Erne, Direktor des Instituts für Kirchenbau und kirchliche Kunst der Gegenwart an der Universität Marburg, sprach zu der Frage, was Kunst unter welchen Bedingungen im diakonischen Raum kann. Er plädierte eindrucksvoll für eine „kunstvolle Diakonie“, die „den kreativen Neuanfang, den Christus mit der Agape in die Welt bringt“ in der eigenen Praxis fortsetzt. In einer Diakonie, die durch den schöpferischen Christus zu eigenem kreativen Handeln befreit sei, wäre „ein Vorsprung des Spielerischen gegenüber bloßer Ordnungsmacht zu erwarten“, ja sogar „eine Vorliebe für neue Ideen, kreative Lösungen und eine Lust am Experiment.“<sup>43</sup> Organisationstheoretisch könne sich eine so verstandene Diakonie nicht ausschließlich an zweckrationalen Formen orientieren, die einen effektiven Einsatz der Mittel für vorgegebene Ziele verpflichtet seien wie in Dienstleistungsunternehmen. Näher liege der Vergleich mit einem Künstlerkollektiv oder einer Jazz-Band, die ihre Ziele im Prozess entwickeln und nicht als gegeben voraussetzen.

In welcher Weise dieser Anspruch in der Praxis realisiert wird, konnte exemplarisch im Gespräch zwischen Andreas Pitz, Kurator verschiedener Ausstellungen u.a. Kunst trotz(t) Armut und aktuell Kunst trotz(t) Ausgrenzung, und Maria Loheide, Vorstand Sozialpolitik Diakonie Deutschland, erhoben werden. Dabei zeigte sich, wie schwer es der angenommene „Vorsprung des Spielerischen“ in der Praxis der Diakonie hat. Wolfgang Zinggl, Teil des Künstlerkollektivs WochenKlausur rundete den Tag ab, in dem er über den Zusammenhang

---

<sup>42</sup> Namentlich waren es Bernd Baldus und Rosemarie Günther, Kunst-Café Tanner Diakonie; Irina Ruppel und Doris Winkler, Atelier Ideenreich, Bad Arolsen; Sabine Brusius und Stephanie Jacob, Atelier Farbenhaus, Schwalmstadt sowie Silke Dammann-Bethge, Diakonie Hessen.

<sup>43</sup> Die Zitate sind aus den Folien entnommen, die Thomas Erne bei seinem Vortrag nutzte.

von Diakonische Kultur, Kunst und Gesellschaft sprach und zeigte, welche „Leistungen“ Kunst bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme erbringen könne.<sup>44</sup>

Der zehnte Fachtag steht zurzeit der Abfassung dieses Artikels noch aus. Er wird sich im Herbst 2021 mit der Frage nach Diakonischer Kultur und Leitung befassen. Holger Böckel, Privatdozent, Leiter des Instituts Theologie - Diakonie – Ethik sowie Leiter der Akademie und Bildung bei der AGAPLESION gAG, wird zu „Leitung im Wandel: Vernetzung und diakonischer Kultur“ sprechen. Das Netzwerk „Frauen in Führung (FiF) - Vorständinnen in der Diakonie Hessen“ wird eine Reihe von Statements zu der Frage teilen, ob und falls ja, inwiefern Frauen anders führen.

## 7. Bilanz des bisherigen Lernprozesses und Ausblick

Rückblicke fallen je nach Wahl der Methode anders aus. Hier sollen zwei Fragen wegweisend sein: (1.) Was ist gut und sollte beibehalten werden? (2.) Was sollte gegebenenfalls neu aufgegriffen werden?

Bewährt hat sich die bunte Zusammensetzung der Teilnehmenden und die in den Fachtagen von Anfang an gesuchte Eröffnung von Gesprächsmöglichkeiten. Die Vielfalt von Professionen, Praxiserfahrungen und organisationalen Kontexten hat mit dazu beigetragen, diakonische Kultur in ihrer Diversität angemessen zu beschreiben. Der Austausch, der durch die Angebote von vertiefenden Workshops bei den Fachtagen breiten Raum einnimmt, wird nicht nur von allen Beteiligten sehr geschätzt, er zeigt auch, dass es „die“ diakonische Kultur als eine finit festlegbare nicht gibt, dass sie vielmehr immer in der jeweils lokalen Verschränkung von Christentumsgeschichte(n), handelnden Akteuren, organisationalen Kontexten, ihren Umwelten und spezifischen Herausforderungen zu begreifen ist. Dieser Umstand macht zugleich deutlich, dass die eingangs skizzierte Zielsetzung der Fachtage von bleibender Bedeutung ist: Auch nach zehn Fachtagen ist das Vorhaben, das theologische bzw. diakonische Selbstbewusstsein der in der Diakonie tätigen Personen durch die Schaffung von Zeiten und Räumen zu theorie- und praxisbezogenen Themen der Diakonie zu stärken, keineswegs obsolet. Vielmehr haben sowohl die Beiträge der Referent\*innen als auch die Rückmeldungen der Teilnehmer\*innen immer wieder gezeigt, dass und wie sehr Orte gebraucht werden, an denen „Diakonie“ sich ihrer selbst bewusst werden kann.

Ebenfalls bewährt hat sich, die Themenwahl der Fachtage den Teilnehmenden zu überlassen. Die mit dieser Wahlmöglichkeit gegebene Mitgestaltung und Themenverantwortung

---

<sup>44</sup> Für weiterführende Informationen siehe: <https://wochenklausur.at/> (Zugriff 06.09.2021).

könnte mit als Grund für eine gewisse Konstanz der Teilnehmerschaft der Fachtage angesehen werden.

Seit dem fünften Fachtag sicher konstant war auch die äußere Struktur der Fachtage, nach der auf einen theoretischen und einen eher praktischen „Input“ am Vormittag, zwei vertiefende Workshops in kleinerer Runde am Nachmittag folgten. Nur die aus der Reihe laufende Veranstaltung „Doing Culture V“ und der als „Sonderedition“ zu begreifende Fachtag zu Diakonie und Kunst und haben hier von der Struktur her Ausnahmen gemacht. Ansonsten hat sich das Raster bewährt und wurde vielfach auch für gut befunden.

Die Frage, was gegebenenfalls neu aufgegriffen werden sollte, könnte sich auf die Struktur oder die Inhalte der Fachtage beziehen. Strukturell könnte es weiterführend sein, einmal im Kreis derer, die an vielen Fachtagen dabei waren zu überlegen, inwiefern eine Änderung hin zu einem noch größeren Austausch Sinn machen könnte. Die bisherigen Rückmeldungen der Teilnehmenden legen diese Vermutung nicht unbedingt nahe, dennoch könnte es eine Frage Wert sein.

Inhaltlich stehen eine Reihe von Themen- und Fragestellungen an: Neben der im zehnten Fachtag erstmals aufgegriffenen Rolle von Frauen in diakonischen Einrichtungen, ihrer Unterrepräsentierung in Führungspositionen und ihrem eventuell spezifisch anderen Blick auf Theorie und Praxis Diakonischer Kultur, deutet die bisherige Entwicklung der Fachtage einen Öffnungsprozess an, der fortgesetzt werden könnte, indem ökumenische und interreligiöse Verständigungsprozesse in die Fachtage integriert würden, ein stärkerer Bezug auf allgemeine Versuche der Gestaltung von Unternehmenskultur(en) genommen würde und mehr noch als bisher auch Vertreter\*innen anderer Professionen zu Wort kämen.

Die auf der Ebene der Vorbereitung und Durchführung der Fachtage in den letzten Jahren deutlicher gewordene Realisierung von Kooperationen könnte dafürsprechen, die Fachtage auch stärker zukünftig als Gemeinschaftsleistung zu begreifen, z.B. indem sie zusammen mit Vertreter\*innen der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck und der Evangelischen Kirche von Hessen und Nassau vorbereitet würden; vielleicht perspektivisch sogar in Zusammenarbeit mit der Vertreter\*innen der Caritas.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird das in vielen Fachtagen implizit verhandelte Thema, wie sich eine wachsende Diakonie in einem zunehmend weniger religiös verstehenden gesellschaftlichen Umfeld interpretiert und so organisiert, dass ihre Eigenarten von Mitarbeitenden, Nutzer\*innen und relevanten Akteuren des Umfelds verstanden werden, auch auf weiteren Fachtagen eine Rolle spielen; zusammen mit den Fragen, wie mit Vielfalt und Interkulturalität „angemessen“ umzugehen ist.<sup>45</sup> Angesichts der im bisherigen Verlauf der Fachtag erlebten

---

<sup>45</sup> Vgl. hierzu den Vielfalts-Check der Diakonie Deutschland: <https://www.diakoniekennenlernen.de/vielfaltscheck/> (Zugriff 06.09.2021), sowie exemplarisch Diakonie Hamburg (Hg.), Auf dem Weg zu einem neuen Wir. Evangelisch-diakonisches Profil. Interkulturelle Öffnung.

Wiederaufnahme von bereits behandelten Themen wäre es auch nicht überraschend, wenn z.B. noch einmal tiefergehend nach der sozialpolitischen Dimension von Diakonie gefragt würde. Im siebten Fachtag, der sich der Leistung der Diakonie für das Gemeinwohl und der Gemeinwohlökonomie widmete, klang diese Dimension bereits an, sie hat aber sicher eine weitere Vertiefung verdient und gehört ohne Frage zu den Merkmalen „Diakonischer Kultur“.<sup>46</sup> Angesichts von sich abzeichnenden Sparbemühungen der Landeskirchen wird zukünftig auch die Frage des Verhältnisses von „Diakonie“ und „Kirche“ immer virulenter.<sup>47</sup> Zentral und von kaum zu überschätzender Bedeutung wird aber sein, inwieweit es gelingt, auch zukünftig Zeiten und Räume zu finden, in denen Diakonie von den in ihr handelnden Akteuren entdeckt, begriffen und gestaltet werden kann. Wenn dieser Beitrag einen Anlass dazu geboten hat, die ein oder andere Facette Diakonischer Kultur neu ins Bewusstsein und vielleicht sogar ins Gespräch zu bringen, hat er sein Ziel erreicht.

---

Diversitätsorientierung, Hamburg 2020, online abrufbar unter: <https://www.diakonie-hamburg.de/de/ueberuns/evangelische-profilberatung/Diakonische-Unternehmenskultur-Ev.-Profil-Interkulturelle-Oeffnung-Diversitaetsorientierung> (Zugriff 06.09.2021).

<sup>46</sup> Vgl. den Abschnitt „Gesellschaft mitgestalten: Diakonisches Profil in der Beteiligung an politischen Prozessen“ in Maik Arnold u.a., Perspektiven diakonischer Profilbildung. Ein Arbeitsbuch am Beispiel von Einrichtungen der Diakonie in Sachsen, Leipzig 2017, 231-237.

<sup>47</sup> Siehe exemplarisch hierzu Matthias Fichtmüller, Diakonie ist Kirche. Zur Notwendigkeit der Genese einer Diakoniekirche, Baden-Baden 2019.